LC PUBLISHING GROUP

MAG

NUMERO 229 | Luglio - Agosto 2025

SPECIALE
Legalcommunity Corporate Awards 2025

SPECIALE
LC Publishing Group Italian Awards 2025

Private debt
Mercato resiliente. Continua a correre

Climate tech
Parla Granieri di Mito Technology

Quadrivio punta su life style, longevity, innovazione e intelligenza artificiale

Alessandro Binello, Group ceo, racconta a MAG la visione sul rilancio di Twinset, acquisita insieme a Borletti Group da Carlyle, puntando su retail e posizionamento nel lusso accessibile. In arrivo nuovi progetti. Nel 2026 parte Silver Economy Fund II

Cartoline

M&A: volumi in calo, valori in crescita. L'Italia regge grazie ai financial services

Il mercato globale delle operazioni di M&A sta attraversando un nuovo momento di rallentamento. Secondo il report PwC Global and Italian M&A Trends Mid Year '25 Outlook, se i ritmi osservati nei primi cinque mesi dell'anno dovessero confermarsi, il 2025 si chiuderà con circa 46.000 operazioni a livello mondiale – il livello più basso dell'ultimo decennio – e meno di 1.300 deal in Italia.

Il trend riflette una serie di fattori congiunturali negativi: il prolungarsi dei tassi di interesse elevati, la crescente instabilità geopolitica, le nuove barriere commerciali e un aumento del debito pubblico nei paesi OCSE (stimato a 59 trilioni di dollari entro fine anno).

Nei primi cinque mesi del 2025, il mercato italiano ha registrato un calo del 14% nei volumi rispetto allo stesso periodo del 2024. Tuttavia, il valore delle operazioni è cresciuto del 36%, trainato da alcuni deal di peso nel settore financial services, come le operazioni straordinarie del cosiddetto risiko bancario.

Senza l'effetto dei financial services, il mercato italiano avrebbe registrato un crollo del 18% nei volumi e del 47% nei valori.

A livello globale, settori come Aerospace & Defence, Chimica, Wealth Management e Utilities mostrano segnali di resilienza, mentre Automotive, Manifatturiero e Farmaceutico risentono pesantemente dei dazi e delle incertezze regolatorie.

In Italia, solo Health Industries e TMT mantengono una certa stabilità. L'industriale e l'automotive registrano invece il calo più marcato, con un -29% di volumi.

Sul fronte degli investitori, le operazioni strategiche outbound da parte di aziende italiane con forte liquidità sono cresciute, mentre il private equity continua a mostrare segnali di debolezza, soprattutto sul mercato domestico e inbound, con un calo dei volumi del 22%.

Dopo il picco dei multipli EV/EBITDA toccato nel 2024, il mercato ha visto una contrazione dei valori nel primo semestre 2025, con una riduzione più marcata per le operazioni di grandi dimensioni. I premi di controllo restano stabili intorno al 30%, ma l'incertezza resta la variabile dominante.

Guardando alla seconda metà dell'anno, eventuali segnali di allentamento della politica monetaria e una riduzione delle tensioni geopolitiche potrebbero favorire una moderata ripresa dell'attività M&A.

PUBLISHINGGROUP
LC

PREZZO
39.90€

ORDINA
LA TUA COPIA!

Scrivi a: books@lcpublishinggroup.com

PUBLISHINGGROUP LC

EVENTS CALENDAR

For info: chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com • +39 02 36727659

EVENTS CALENDAR 2025

SEPTEMBER

LC Energy Day	Milan,11/09/2025
The LatAm Energy & Infrastructure Awards	São Paulo, 11/09/2025
Legalcommunity Labour Awards	Milan, 18/09/2025
Iberian Lawyer Forty Under 40 Awards	Madrid, 25/09/2025

OCTOBER

Inhousecommunity Days	Milan, 1-3/10/2025
Legalcommunity Real Estate Awards	Milan, 09/10/2025
Iberian Lawyer Real Estate Talks&Drinks	Madrid, 14/10/2025
Inhousecommunity Awards Italia	Milan, 16/10/2025
Legalcommunity Marketing Awards	Milan, 20/10/2025
Inhousecommunity Day Switzerland	Zurich, 23/10/2025
Legalcommunity Litigation Awards	Milano, 28/10/2025

NOVEMBER

Iberian Lawyer Inhousecommunity Day	Madrid, 06/11/2025
Iberian Lawyer Gold Awards	Madrid, 06/11/2025
FinancecommunityWEEK	Milan, 10-13/11/2025
Financecommunity Awards	Milan, 13/11/2025
LegalcommunityMENA Awards	Riyadh, 20/11/2025

LEGEND

- Legalcommunity / LegalcommunityCH
- LegalcommunityMENA
- LegalcommunityWEEK
- Financecommunity / FinancecommunityES / FinancecommunityWEEK
- Iberian Lawyer
- The Latin American Lawyer
- Inhousecommunity
- Foodcommunity
- LC

EVENTS CALENDAR 2026

JANUARY

Legalcommunity Energy Awards	Milan, 29/01/2026

FEBRUARY

Iberian Lawyer Finance Talks and Drinks	Madrid, 03/02/2026
Iberian Lawyer Labour Awards	Madrid, 12/02/2026

MARCH

Legalcommunity Finance Awards	Milan, 05/03/2026
Iberian Lawyer Inspiralaw	Madrid, 10/03/2026
Financecommunity Fintech Awards	Milan, 19/03/2026
Legalcommunity Fashion Summit	Milan, 26/03/2026
Legalcommunity IP&TMT Awards	Milan, 26/03/2026
LC Inspiralaw Italia	Milan, 30/03/2026

APRIL

Legalcommunity Tax Awards	Milan, 16/04/2026

MAY

LegalcommunityCH Awards	Zurich, 07/05/2026
The Latin American Lawyer Women Awards	São Paulo, 14/05/2026
Legalcommunity Forty under 40 Awards	Milan, 21/05/2026
Iberian Lawyer Legaltech Day	Madrid, 28/05/2026
Iberian Lawyer IP&TMT Awards	Madrid, 28/05/2026

JUNE

Legalcommunity Week	Milan, 08-12/06/2026
Legalcommunity Corporate Awards	Milan, 10/06/2026
Rock the Law	Milan, 11/06/2026
Iberian Lawyer Energy Day	Madrid, 25/06/2026
Iberian Lawyer Energy Awards	Madrid, 25/06/2026

JULY

LC Italian Awards	Italy, 02/07/2026

PUBLISHING GROUP LC

ITALY SPAIN **PORTUGAL** SWITZERLAND **MENA** LATAM

2025 RESEARCH GROUP SCHEDULE

ITALY

Contact Referent: guido.santoro@lcpublishinggroup.com

IP&TMT	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	08/11/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

TAX	
Research Period from	01/02/24
Research Period to	31/01/25
Deadline Submission	06/12/2024
Report Publication	May-25

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	28/02/2025
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

CORPORATE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	07/03/2025
Report Publication	Jul-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 18 April 2025

LABOUR	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	18/04/2025
Report Publication	Sep-25

DOWNLOAD SUBMISSION

REAL ESTATE	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Oct-25

DOWNLOAD SUBMISSION

INHOUSECOMMUNITY	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	31/05/25
Deadline Submission	13/06/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

LITIGATION	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	30/05/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

FINANCECOMMUNITY	
Research Period from	24/08/24
Research Period to	31/08/25
Deadline Submission	27/06/2025*
Report Publication	Dec-25

DOWNLOAD SUBMISSION

*It will be possible to integrate with subsequent deals within Friday 12 September 2025

SPAIN AND PORTUGAL

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

IP&TMT	
Research Period from	01/03/24
Research Period to	28/02/25
Deadline Submission	15/11/2024
Report Publication	Jun-25

DOWNLOAD SUBMISSION

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/04/24
Research Period to	31/03/25
Deadline Submission	17/01/2025
Report Publication	Aug-25

DOWNLOAD SUBMISSION

FORTY UNDER 40	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	02/05/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

GOLD	
Research Period from	01/07/24
Research Period to	30/06/25
Deadline Submission	04/07/2025
Report Publication	Nov-25

DOWNLOAD SUBMISSION

SWITZERLAND

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

SWITZERLAND	
Research Period from	01/01/24
Research Period to	31/12/24
Deadline Submission	21/02/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

MENA

Contact Referent: elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

MENA	
Research Period from	01/08/24
Research Period to	31/07/25
Deadline Submission	27/06/2025

DOWNLOAD SUBMISSION

LATAM

Contact Referent: janci.escobar@iberianlegalgroup.com

ENERGY & INFRASTRUCTURE	
Research Period from	01/05/24
Research Period to	30/04/25
Deadline Submission	16/05/2025
Report Publication	Jan-26

DOWNLOAD SUBMISSION

Sommario

40
LEGANCE: GOVERNANCE DUALE, VISIONE CONDIVISA

126
QUADRIVIO PUNTA SU LIFE STYLE, LONGEVITY, INNOVAZIONE E INTELLIGENZA ARTIFICIALE

68
GENERAL COUNSEL ITALIANI TRA AI, TALENTI E COMPLIANCE: LA SFIDA È STRATEGICA

156
CAMPARI VENDE CINZANO AL GRUPPO CAFFO 1915

8
AGORÀ
Nunziante Magrone: entrano Donnini e Pappalardo con un team di 9 professionisti

20
BAROMETRO
Nuovi deal all'insegna dell'energia

28
Deloitte Legal: il piano Bello

34
La voce degli avvocati

44
Professionisti: l'Onboarding nell'era dell'AI e della digitalizzazione

48
La boutique del real estate sfida i big con visione, squadra e specializzazione

54
Lexia, accelerazione strategica

60
Il mestiere (globale) di smascherare le frodi

66
DIVERSO SARÀ LEI
Quattro mesi per perdere una matematica

72
Kruk Italia e il Codice Unirec: l'etica diventa prassi nel recupero crediti

78
SPECIALE
Legalcommunity Corporate Awards 2025: i vincitori

100
Condividere i Bisogni per condividere il senso della vita

104
SPECIALE
LC Publishing Group Italian Awards 2025: i vincitori

122
Finanza a ostacoli: dalla geopolitica al golden power

130
L'ascesa del private debt in Italia

134
PRIVATE EQUITY FOCUS

140
Climate tech: "Servono innovazioni radicali. Il venture capital è la leva"

146
Capitali coraggiosi per difesa e aerospazio

150
FOOD FINANCE

158
Bevy, la startup del delivery "pesante" cresce e attira gli investitori

162
TAVOLE DELLA LEGGE
C'è del pop nella pizza: a Milano la nostalgia anni '80 è servita calda

Agorà

Nunziante Magrone: entrano Donnini e Pappalardo con un team di 9 professionisti

Nunziante Magrone prosegue il proprio percorso di crescita e annuncia l'ingresso degli avvocati **Roberto Donnini** e **Marisa Pappalardo** assieme ad altri 9 professionisti con esperienza in operazioni straordinarie, corporate finance, corporate governance, disciplina di emittenti e intermediari oltre che nel contenzioso di settore. Arrivano dalla boutique Cdp Studio Legale. Roberto Donnini entra come socio fondatore; Marisa Pappalardo e **Alessandro Pilarski** avranno il ruolo di partner. Della squadra fanno parte anche **Rosanna Arleo**, **Marco Farina**, e diversi giovani professionisti. Il team di Donnini e Pappalardo porta con sé un'esperienza trentennale in materia. In particolare, Donnini ha costruito la propria attività professionale tra Italia e Stati Uniti occupandosi di diritto societario e di mercati finanziari e acquisendo una consolidata esperienza in operazioni straordinarie nazionali e internazionali, quali acquisizioni, fusioni, joint ventures, operazioni di finanza straordinaria e progetti di investimento, nonché nella regolamentazione delle società quotate. Assiste società italiane, gruppi esteri industriali e investitori finanziari istituzionali. Pappalardo si occupa di diritto societario e commerciale ed è esperta di corporate governance e regolamentazione delle società quotate e del mercato mobiliare. Ha maturato competenze nella gestione di operazioni complesse come privatizzazioni, opa, dinamiche di governo tra soci e patti parasociali, situazioni speciali e relativo contenzioso. Con i nuovi ingressi, sale a 15 il numero di soci fondatori dello studio.

LC Publishing Group

lcpublishinggroup.com

INFORMATION

EVENTS

INTELLIGENCE

PUBLICATIONS

LC Publishing Group S.p.A. – is the leading publisher operating in Italy, Switzerland, Germany, Spain, Portugal and in the Latin America and M.E.N.A. regions, in the 100% digital information related to the legal (in-house and private practice), tax, financial and food sectors from a "business" point of view, i.e. with a focus on the main deals and protagonists.

MAG
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYGERMANY
LEGALCOMMUNITYMENA
FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
INHOUSECOMMUNITY
FOODCOMMUNITY
IBERIANLAWYER
THE LATINAMERICANLAWYER

LC Publishing Group S.p.A.
Operational office: Via Savona 100 | 20144 Milan
Registered office: Via Tolstoi 10 | 20146 Milan
Phone: + 39 02 36 72 76 59

Simone Davini è il nuovo general counsel di Deutsche Bank Italia

Come annunciato in anteprima da Inhousecommunity, **Simone Davini** dall'1° luglio è entrato in Deutsche Bank come general counsel per l'Italia e operando a riporto di Luca Fachin, chief operating officer Italy, e di Thorsten Seyfried, general counsel Germany and Europe e general counsel Private Bank. Davini entra inoltre nell'odv e assume il ruolo di segretario del consiglio di sorveglianza e del consiglio di gestione della banca nonché del board di DB AG Milan Branch. Succede a Michele Mengoni, che ha concluso il suo percorso professionale per andare in pensione. Esperto di diritto bancario e finanziario, il professionista proviene da Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Italia, dove dal 2010 era head of legal & corporate affairs e *dove è ora stato sostituito da Angela Dominici.*

Banca Investis: Alessandro Guaschetti a capo della struttura Markets & Solutions

Fa il suo ingresso in Banca Investis **Alessandro Guaschetti**, per guidare la struttura Markets & Solutions della direzione Global Markets.
Il professionista porta con sé un'esperienza trentennale nei mercati finanziari: ha infatti ricoperto ruoli apicali in istituzioni come Ligure Piemontese Sim (Gruppo Cofilp), Solofin Sim (gruppo Cab), Committee Member C.A.B. e, da ultimo, in Banca Profilo.
In quest'ultima ha creato l'unità di intermediazione sulle varie asset class sia sui mercati regolamentati che OTC.

INHOUSECOMMUNITYDAYS

LCPUBLISHINGGROUP

6th EDITION

1 - 3 OCTOBER 2025

HYATT CENTRIC

Via Giovanni Battista Pirelli, 20 • Milan

THE EVENT DEDICATED TO THE LEGAL IN-HOUSE FUNCTION

Partners

Accuracy

bip. Law

Deloitte. Legal

nius LEGAL & HR SOLUTIONS

With the support of

AIGI ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

For information: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com - +34 647 327 986

#InhousecommunityDays

I - 3 OCTOBER 2025 - Program

Event to be held in

THURSDAY 2 OCTOBER

Hyatt Centric Milan Centrale • Via Giovanni Battista Pirelli, 20, 20124 • Milano, Italy

08:45	Check-In & Welcome Coffee	
09:15	**Welcome Message - Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*	
09:30	**ROUNDTABLE I** **THE MODERN MANAGER: IN-HOUSE LEGAL NAVIGATING BETWEEN TENSIONS** **SPEAKERS*** • **Angelica Orlando**, General Counsel, *Sky Italia* • **Gabriella Porcelli**, General Counsel, Chief Compliance Officer & Board Secretary, *Iveco Group* • **Paolo Quaini**, Chief Legal & Compliance Officer, *ITA Airways* • **Isabella Toth**, Director of Legal and Corporate Affairs, *Hewlett Packard Enterprise*	
11:15	Coffee Break	
11:45	**ROUNDTABLE II** **M&A, JV, AND CORPORATE RESTRUCTURING: THE LEGAL TEAM IN THE DRIVER'S SEAT** **SPEAKERS*** • **Diana Allegretti**, General Counsel Italia, *Zurich Insurance plc* • **Rosy Cinefra**, Chief Legal, Compliance, Risk and ESG Officer, *Gruppo Fibonacci* • **Edoardo Disetti**, Legal Director | Head of M&A and Corporate Transactions *MSC Mediterranean Shipping Company* • **Germana Mentil**, General Counsel, *Italgas* • **Andrea Sellini**, General Counsel & Investor Relations Manager, *Bialetti Industrie* • **Umberto Simonelli**, Chief Legal & Corporate Affairs Officer and Company Secretary, *Brembo*	Accuracy
13:00	Q&A	
13:15	Light Lunch	
14:15	**ROUNDTABLE III** **THE FIRST 100 DAYS: HOW TO STRUCTURE A LEGAL DEPARTMENT FROM SCRATCH** **SPEAKERS** • **Jole Bertone**, Director of Legal Affairs and Compliance, *BAT* • **Alessandro Del Bono**, Of Counsel - Head of Legal Function Transformation, *Deloitte Legal* • **Simone Davini**, General Counsel, Italy, *Deutsche Bank* • **Giorgia De Paolis**, General Counsel, *Be Water Media* • **Massimiliano De Santis**, Head of Legal, *OVS Group* • **Samantha Zanni**, Head of Legal, *Gruppo Veronesi*	Deloitte. Legal
15:45	Coffee Break	
16:15	**ROUNDTABLE IV** **NAVIGATING REGULATORY OVERLOAD: FROM EU DIRECTIVES TO LOCAL COMPLIANCE** **SPEAKERS** • **Andrea Albano**, WW General Counsel, *Fendi* • **Valeria Benasciutti,** Head of Legal Affairs & Compliance Italy, *Carlsberg* • **Andrea Brancatelli**, Legal Director, *MoneyGram International* • **Fabrizio Caretta**, Group Chief Legal & Compliance Officer, *Dolce & Gabbana* • **Giorgio Martellino,** General Counsel and Compliance Officer, *Avio*, President, *AIGI* • **Federica Pavesi**, Chief Legal Corporate Affairs Collection & Privacy, *Banca AideXa*	
17:45	Q&A	
18:00	Closing Remarks	

** panels in progress*

Partners

Accuracy · bip. Law · Deloitte. Legal · nius LEGAL & HR SOLUTIONS

With the support of

AIGI ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

FRIDAY 3 OCTOBER

Hyatt Centric Milan Centrale • Via Giovanni Battista Pirelli, 20, 20124 • Milano, Italy

09:00	Check-In & Welcome Coffee	
09:30	**Greetings - Aldo Scaringella**, CEO, *LC Publishing Group S.p.A.*	
09:45	**ROUNDTABLE V** **CHOOSING THE RIGHT LAW FIRM: BRAND, PRICE, OR PEOPLE?** **SPEAKERS*** • **Georgia Agù**, Group General Counsel, *Azimut | Benetti* • **Umberto Baldi**, CLO & General Counsel, *Snam* • **Agostino Nuzzolo**, General Counsel and Legal, Regulatory and Tax Affairs Executive Vice President – DPO and Secretary of the Board, *TIM* • **Saverio Tridico**, Group Legal Corporate External Affairs & ESG Director, *Gruppo Nexi* • **Micaela Vescia**, Chief of Corporate and Legal Affairs, *Azienda Trasporti Milanesi*	
11:00	Coffee Break	
11:30	**ROUNDTABLE VI** **IN-HOUSE LEGAL REMUNERATIONS: THE NEW TRENDS OUT THERE** **SPEAKERS*** • **Pietro Galizzi**, Head of Legal, Regulatory & Compliance Affairs, *Eni Plenitude Società Benefit* • **Nicoletta Ravidà**, Partner, *KeyPartners* • **Giovanna Rosato**, Head of Legal & Compliance Italy & Greece, *Danone*	nius LEGAL & HR SOLUTIONS
12:50	Q&A	
13:00	Light Lunch	

* *panels in progress*

Partners

Accuracy · bip. Law · Deloitte. Legal · nius LEGAL & HR SOLUTIONS

With the support of

AIGI ASSOCIAZIONE ITALIANA GIURISTI DI IMPRESA

Advant Nctm integra la boutique Boursier Niutta e rafforza il dipartimento Labour

Advant Nctm integra lo Studio Boursier Niutta & Partners, boutique con oltre 50 anni di esperienza nel diritto del lavoro, sindacale, delle relazioni industriali e della previdenza sociale. L'operazione consolida il percorso strategico di potenziamento del dipartimento Labour, già avviato nei mesi scorsi con l'ingresso di Patrizio Bernardo e del suo team. Con questa integrazione, Advant Nctm rafforza la propria presenza nella sede di Roma e accogliendo **Enrico Boursier Niutta** in qualità di partner e un team composto da **Carlo Boursier Niutta** (of counsel), **Patrizio Maria Raimondi** (of counsel), **Antonio Armentano** (counsel), **Paolo Angeli, Antonio La Bella** e **Mattia Grupposo** (advisor), **Rosalina Panetta** (senior associate) e **Giulia Clementi** (associate), oltre a due risorse di staff. Il numero totale dei partner di Advant Nctm sale a 84. Sono invece 37 in tutto i professionisti del dipartimento Labour.

Open Fiber: Domenico Galli subentra ai vertici della squadra legale

Con decorrenza dal 30 giugno, **Domenico Galli** è il nuovo general counsel di Open Fiber prendendo il posto di Monica Giugliano, che nel 2023 aveva assunto l'incarico di direttrice legale e concessioni Infratel dell'azienda, dopo aver trascorso sette anni in FNM. Galli porta in Open Fiber un'esperienza consolidata di oltre dieci anni ai vertici della direzione legale di Trenitalia, dove ha ricoperto da ultimo il ruolo di vice president legal, corporate affairs e compliance. A lungo ha lavorato anche come avvocato del libero foro.

FINANCECOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

10-13 NOVEMBER 2025

MILAN 7th EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE FINANCE COMMUNITY

FOUR SEASONS HOTEL

VIA GESÙ 6/8 • MILAN

Platinum Partners

CHIOMENTI

Hogan Lovells

VITALE

Legance

Gold Partners

Accuracy

A&O SHEARMAN

SBNP BISCOZZI NOBILI & PARTNERS Studio legale tributario

GPBL

Silver Partner

BNP PARIBAS

www.financecommunityweek.com

For information: **helene.thiery@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #financecommunityweek

Maximiliano Turelli alla guida della nuova divisione corporate finance di Alvarez & Marsal

La società di consulenza manageriale internazionale Alvarez & Marsal ha aperto una divisione di corporate finance in Italia affidandone la guida a **Maximiliano Turelli**, che si focalizzerà su fondi di private equity, imprese familiari e aziende del mid-market. La nomina si inserisce nel più ampio piano di crescita della practice, già rafforzata nel corso dell'anno in Irlanda, Francia, Germania, Spagna, Svizzera e Regno Unito. Con oltre vent'anni di esperienza e più di cinquanta operazioni di m&a all'attivo, Turelli ha lavorato in realtà come Banca Akros, Equita Group e K Finance / Clairfield International.

Ontier si rafforza con 5 nuovi ingressi

Entrano nello studio legale Ontier **Stefano Maria Zappalà**, **Monika Sardo** e **Maria Cristina Fonti** e gli associate **Rosaria Pilia** e **Martina Zottola**. L'arricchimento dato dai professionisti riguarda le aree di m&a e project finance, diritto del lavoro e compliance. Fonti, Sardo e Zappalà sono stati co-fondatori di Juridicum Avvocati Associati, dove hanno condotto importanti operazioni di m&a. Con il loro ingresso, lo studio punta a rispondere a necessità e scenari sempre più complessi attraverso servizi di alto livello.

LEGALCOMMUNITYWEEK

LCPUBLISHINGGROUP

EDITION

THE GLOBAL EVENT FOR THE LEGAL BUSINESS COMMUNITY

08-12 JUNE 2026 • MILAN

www.legalcommunityweek.com

For information: **anna.palazzo@lcpublishinggroup.com** • +39 02 36727659 • #legalcommunityweek

Massimiliano De Santis passa gli affari legali di OVS

A partire dal 16 giugno, **Massimiliano De Santis** guida il dipartimento legale del gruppo OVS in qualità di direttore affari legali con l'obiettivo di fornire supporto strategico e operativo in tutte le aree legali più sensibili, come la compliance aziendale, la tutela della proprietà intellettuale, la gestione della contrattualistica e del portafoglio immobiliare, la privacy e le operazioni straordinarie. Il team che dirige è composto da 12 professionisti. Prima di approdare in OVS, era general counsel del gruppo Biofarma, dove ha costituito da zero e guidato la funzione legale.

Davide Elli nominato condirettore generale di Fideuram ISPB

Davide Elli è stato nominato condirettore generale di Fideuram Intesa Sanpaolo Private Banking (Fideuram ISPB) con decorrenza da luglio. Elli ha iniziato la sua carriera in Aletti Gestielle, diventando deputy chief investment officer della divisione multimanager nel 2011. Nel 2016 è entrato in Fideuram, dove è stato prima cio multimanager e investimenti alternativi e, da ultimo, ceo e direttore generale di Fideuram Asset Management sgr.

Le Tavole della Legge

La guida ai ristoranti più amati dagli avvocati

È la prima guida dedicata ai ristoranti più amati dagli avvocati d'affari italiani: più di 280 indirizzi, da Milano alla Sicilia. Tutti i luoghi raccontati in questa prima edizione meritano la visita e alcuni sono contrassegnati da una, due o tre bilance. Il progetto è il risultato delle segnalazioni raccolte nel tempo su MAG ed è un omaggio alla convivialità come forma di potere "dolce" ma non meno incisivo.

ACQUISTA QUI LA TUA COPIA

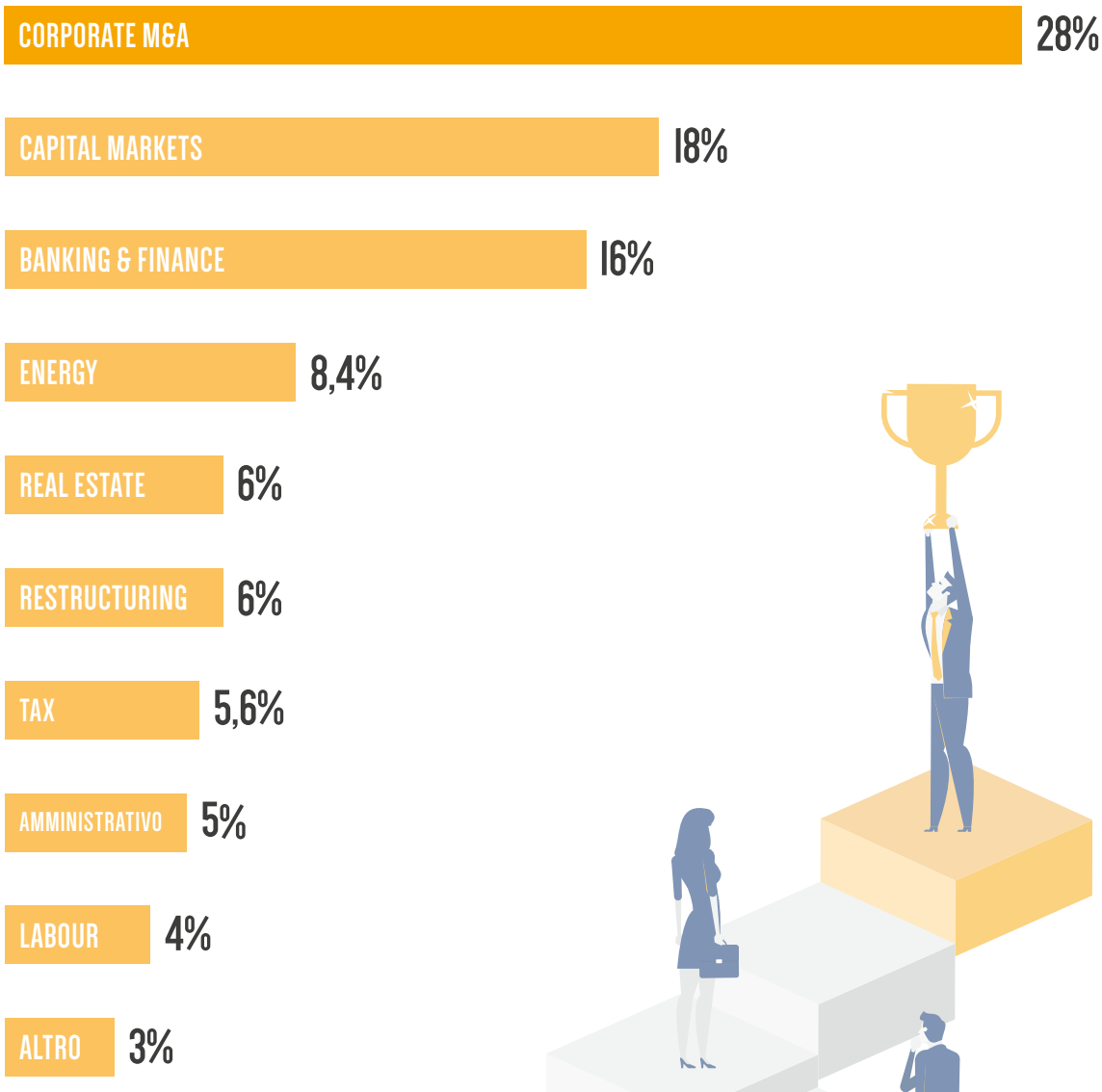
PUBLISHINGGROUP LC

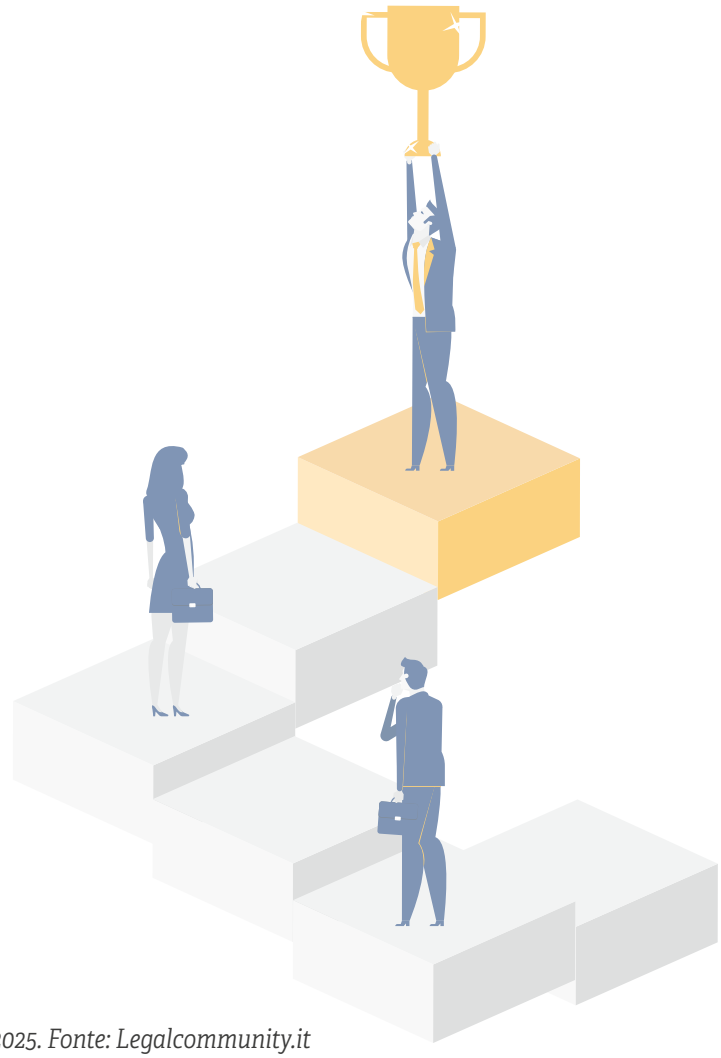
WWW.LCPUBLISHINGGROUP.COM

Il barometro

Nuovi deal all'insegna dell'energia

I SETTORI che tirano





Periodo di riferimento: dal 9 giugno 2025 al 16 luglio 2025. Fonte: Legalcommunity.it

I fondi di Ares Management comprano il 20% di Plenitude

I fondi Alternative Credit di Ares Management (Ares), affiliati del gestore di investimenti statunitense Ares Management Corporation, hanno acquisito da Eni il 20% del capitale sociale di Plenitude.

Nell'operazione, Eni è stata assistita in qualità di financial advisor da Mediobanca – con un team composto da **Claudia Fornaro** e **Stefano Cozzi** –, da Goldman Sachs e da Equita – che ha rilasciato una fairness opinion sulla congruità del corrispettivo per la partecipazione.

Ares Alternative Credit Management è stato affiancato da Unicredit – con un team composto da **Maria Vastola** (Global Energy), **Andrea Petruzzello** (M&A), **Anna Maria Capodacqua** (Financing), **Luca Gunetti** (Coverage), **Alessandro Ferraro** (Financing) e **Ilaria Pezzana** (Syndicate) – da Deutsche Bank – con un team composto da **Pierpaolo Di Stefano, Marco Campo, Michele Cohen, Lorenzo Cabizza, Livio Berti** e **Pietro Cusumano** – e da L&B Partners – con un team guidato dal partner **Gianguido Arcangeli** e dai director **Domenico Magistri** e **Luca Marniga**, coadiuvati dall'associate **Federico Zampolli** e dall'analyst **Niccolò Brilli**.

CLAUDIA FORNARO

STEFANO COZZI

MARIA VASTOLA

Chiomenti ha seguito Ares con un team guidato dai partner **Gregorio Consoli** e **Mario Roli**, e composto dalla managing associate **Giulia Elisabetta Uboldi** e dall'associate **Silvia Basilico**. I profili fiscali sono stati seguiti dal partner **Massimo Antonini**, mentre gli aspetti finance sono stati curati dai partner **Davide D'Affronto** e **Nicholas Lasagna**. I profili di diritto amministrativo sono stati seguiti dalla partner **Pina Lombardi**. Il partner **Emanuele Barberis** e il managing associate **Luigi Mariani** hanno curato gli aspetti labour.

Il team di Latham & Watkins ha agito anch'esso per Ares, con un team composto dai partner Calvin Ng, **Jeremy Trinder, Charles Armstrong** e **Cataldo Piccarreta** a Londra, **Michelle Kelban** e **Matthew Salerno** a New York, **Adrien Giraud** a Parigi e **Tyler Brown** a Washington, D.C.

PedersoliGattai ha supportato Eni (ed Eni Plenitude) con un team guidato dai partner **Bruno Gattai** e **Giovan Battista Santangelo** e composto dal senior counsel **Jacopo Ceccherini**, dalla senior associate **Alice Paini**, e dagli associates **Giacomo Taidelli** e **Giuseppe Accogli**, per gli aspetti corporate M&A. La vendor due diligence legale è stata coordinata dalla senior associate **Clara Balboni** e dall'associate **Camilla Marzato**.

Dentons ha assistito Eni per la vendor due diligence legale su alcune controllate estere di Plenitude e per aspetti regolamentari negli Stati Uniti con un team guidato dalla partner **Barbara Urselli** e composto dall'associate **Paolo Piscopo** e dai colleghi nelle giurisdizioni coinvolte, coordinati dai soci **Olivier Genevois** per la Francia, **Fermín Garbayo** per la Spagna, **Justin J. Mirabal**, **William D. Davis II** e **Peter Thieman** negli USA.

A&O Shearman ha affiancato le banche nel finanziamento a supporto dell'operazione con un team guidato dal partner **Pietro Scarfone** con il supporto del counsel **Luca Maffia**, dell'associate **Riccardo Ingrao**

e del trainee **Antonio Bussolino** per gli aspetti finance, con il counsel **Elia Ferdinando Clarizia** e la senior associate **Simona Simone** per gli aspetti tax, il partner **Emanuele Trucco** e l'associate **Matteo Bortolamai** per gli aspetti corporate. Per gli aspetti di diritto inglese sono stati coinvolti la partner **Fiona Cummings**, la senior associate Ines Bejoui e l'associate **Valentina Calò** dalla sede di Londra di A&O Shearman.

Per Eni e Plenitude sono scesi in campo i team legali interni, e in particolare: **Federica Andreoni, Claudio Segna** e **Davide Alesso** per la direzione legale di Eni, e **Lucia Avolio** per la direzione legale di Plenitude.

LA PRACTICE:
corporate M&A, energia

IL DEAL:
Cessione ad Ares Management del 20% di Plenitude

GLI STUDI:
A&O Shearman, Chiomenti, Dentons, PedersoliGattai

LE BANCHE:
Unicredit, Deutsche Bank

ALTRI ADVISOR:
L&B Partners

GLI INHOUSE:
Federica Andreoni, Claudio Segna, Davide Alesso, Lucia Avolio

PIERPAOLO DI STEFANO

MARCO CAMPO

GIANGUIDO ARCANGELI

MARINO MARCHI

Ardian acquisisce 117 impianti fotovoltaici da E2E

Ardian, società attiva a livello mondiale negli investimenti in private market, ha acquisito per conto del fondo Ardian Clean Energy Evergreen Fund (Aceef) da E2E un portafoglio di 117 impianti fotovoltaici in esercizio, molti dei quali ripotenziati e ammodernati con tecnologie Tier 1, con una capacità totale di 116 MW, situati in varie regioni italiane e beneficiari di tariffe incentivanti (conto energia).

Vitale e **InEnergy** hanno agito come advisor M&A, **EOS** come consulente tecnico, Legance per i profili legali, PwC per gli aspetti tax e accounting. In particolare, per Vitale hanno agito **Michele Losio** (partner), **Vito Morgese** (vice president) e **Luigi Luca Apicella** (analyst).

Legance ha assistito Ardian e Aceef in tutta la fase di strutturazione dell'operazione, due diligence, redazione e negoziazione della documentazione contrattuale e W&I con un team multidisciplinare guidato dal partner **Giovanni Scirocco**, coadiuvato dal counsel **Giuseppe D'Amore** con il supporto della senior associate **Isabella Gisonna**, in coordinamento con il team legale interno del cliente guidato da **Giovanna Salatino**. Gli aspetti regolamentari dell'operazione sono stati seguiti dai senior associate

Lorenzo Tringali e **Alessandro Sassoli**, coordinati dalla partner **Cristina Martorana**.

L&B Partners Avvocati Associati ha assistito E2E nella strutturazione dell'operazione, nella redazione e negoziazione di tutta la documentazione contrattuale disciplinante l'operazione e nel closing della transazione, con un team guidato dal partner **Davide Pelloso**, responsabile del Dipartimento Corporate / M&A, e composto dalla senior associate **Chiara Bertolini** e dall'associate **Benedetta Valgoi**.

E2E è stata anche affiancata da L&B Partners come advisor finanziario e legale e da Torresi per gli aspetti tax. In particolare, L&B Partners ha assistito E2E in qualità di financial advisor in tutte le attività prodromiche alla realizzazione della cessione, dall'elaborazione del modello economico-finanziario al coordinamento delle attività di due diligence fino alla negoziazione e strutturazione, per quanto concerne gli aspetti economico-finanziari, dell'operazione, con un team guidato dal partner **Gianguido Arcangeli** e composto dal director **Domenico Magistri** e dall'associate **Francesco Mariani**.

Green Horse ha assistito Natixis S.A., Milan Branch in qualità di banca agente a capofila del pool di banche finanziatrici del portafoglio, sia per gli aspetti regolamentari sia in relazione al subentro del nuovo socio nella documentazione finanziaria, con un team coordinato dal managing partner **Carlo Montella** e dalla partner **Celeste Mellone** coadiuvati dai senior associate **Gian Filippo Bendandi** e **Vanessa Nobile** e dalla junior associate **Olga Capacchione**.

CARLO MONTELLA

GIOVANNI SCIROCCO

DAVIDE PELLOSO

MICHELE LOSIO

GIANGUIDO ARCANGELI

LA PRACTICE:
energia,
private equity

IL DEAL:
Ardian rileva 117 impianti fotovoltaici da E2E

GLI STUDI:
Legance,
L&B Partners Avvocati Associati,
Green Horse

LE BANCHE:
Natixis Milan Branch

ALTRI ADVISOR:
InEnergy,
EOS,
L&B Partners,
PwC,
Vitale

Enfinity Global cede il 49% del capital di due progetti di Bess

Enfinity Global, azienda operante nel settore delle energie rinnovabili, ha ceduto circa il 49% delle quote di minoranza in due progetti su larga scala di sistemi di accumulo di energia a batteria (Bess) per un totale di 380 MW a Daiwa Energy & Infrastructure (DEI), braccio di gestione patrimoniale alternativa di Daiwa Securities Group, una delle principali istituzioni finanziarie del Giappone. Enfinity Global mantiene circa il 51% della partecipazione di controllo e sarà responsabile del completamento dello sviluppo e della costruzione, oltre a fungere da gestore patrimoniale a lungo termine per entrambi i progetti. L'operatività commerciale dei due progetti – uno da 250 MW nell'area di Houston e il secondo da 130 MW in Veneto – è prevista per il 2027, con piani di funzionamento per oltre 20 anni.

La general counsel per l'Europa di Enfinity Global, **Marianna Vignapiano**, ha curato i profili legali dell'operazione.

Il team internazionale di Orrick, che ha prestato consulenza legale nel contesto della due diligence dei progetti, oltre che nella redazione e negoziazione dei documenti di investimento e di joint venture per questo storico accordo, era guidato dai partner **Fabio Fauceglia, Neil Golden** e **Minako Wakabayashi**, e composto per l'Italia dall'of counsel **Leonardo Pinta** e dall'associate **Riccardo**

MARTINA ANTONELLI

ROBERTA PADULA

FABIO FAUCEGLIA

LEONARDO PINTA

ANDREA LEONFORTE

Galet, per gli Usa dai partner **Mason Harry, Joe Lawlor, Cory Lankford, Harry Clark** e **Giji John**, dall'of counsel **Braxton Roam**, dalla counsel **Lisa van Velsor**, dai senior associate **Zach Huey** e **Kayla Grant**, dal managing associate **Ryan Bullard** e dalla associate **Mary Kate Murray**; per il Regno Unito dai partner **Adam Smith** e **Sarah Stockley** e dalla senior associate **April Lord** e per il Giappone dal partner **Andrew Hughes**.

Parola & Associati ha assistito DEI per i profili legali della due diligence con un team guidato dal partner **Andrea Leonforte** e composto dal senior associate **Luigi Agostinacchio**, dall'associate **Gianluca Zampieri** e dal trainee **Antonio Fuiano**.

DLA Piper ha seguito Enfinity per i profili italiani, inglesi e olandesi dell'operazione con un team multi-giurisdizionale guidato dal partner **Giulio Maroncelli** e composto dalle avvocate **Roberta Padula** e **Martina Antonelli**, che hanno coordinato anche il team Uk, composto dal senior associate **Simon Winterburn**, e quello olandese, composto dagli avvocati **Jasper van Adrichem** e **Max Tuinstra**.

LA PRACTICE:
energia

IL DEAL:
Enfinity Global vende il 49% del capital di due progetti di Bess

GLI STUDI:
Dla Piper,
Orrick,
Parola & Associati

GLI INHOUSE:
Marianna Vignapiano

LEGALCOMMUNITY

INHOUSECOMMUNITY

FINANCECOMMUNITY

ENERGY DAY

ENERGY MIX IN TRANSITION: RENEWABLES, NUCLEAR, GAS – FROM VISION TO FINANCING THE FUTURE

11 SEPTEMBER 2025

9:00-13:00

WESTIN PALACE MILAN

Piazza della Repubblica 20 • Milan

REGISTER HERE

Sponsors

Accuracy

10 Years Arcus Financial Advisors

enel

WATSON FARLEY & WILLIAMS

#LcEnergyDay

For info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITY INHOUSECOMMUNITY FINANCECOMMUNITY

PROGRAM*

8:45 **CHECK-IN & WELCOME COFFEE**

9:15 **WELCOME MESSAGE**

9:30 **SESSION I:**
THE CURRENT ENERGY LANDSCAPE: A SNAPSHOT
IN TRANSITION
Antonio Adami, Senior Director & General Counsel EMEA, *Recurrent Energy* a Subsidiary of *Canadian Solar*
Vita Capria, General Counsel, *Delos Power*
Matteo Grassani, Group General Counsel, *Zahid Group*
Stefano Zangrando, General Counsel, *Newcleo*

10:30 **COFFEE BREAK**

11:00 **SESSION II:**
MAPPING THE FUTURE OF ENERGY TRANSITION
Giovanna Faillace, Head of LCA External Relations and Industrial Law, *Enel*
Valentina Mercati, CEO Italy, *FIVE-E Responsible Investment*
Laura Tricomi, Vice General Counsel, *ButanGas*
Marianna Vignapiano, General Counsel Europe, *Enfinity Global*

12:00 **SESSION III:**
FUNDING THE FUTURE: INVESTING
IN THE ENERGY TRANSITION
Luca Valerio Camerano, Managing Director, *Algebris Investments*
Stefano Cassella, Founding Partner & CEO, *Arcus Financial Advisors*
Ciro Mongillo, CEO & Founding Partner, *EOS IM*
Guido Prearo, Managing Director, *Tages Capital SGR*
Eugenio Tranchino, Managing Partner, *WFW Italia*

13:00 **LIGHT LUNCH**

* in progress

Sponsors Accuracy 10 Years Arcus Financial Advisors enel WATSON FARLEY & WILLIAMS

#LcEnergyDay

For info: anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Deloitte Legal: il piano Bello

MAG incontra Francesco Paolo Bello, appena nominato managing partner dello studio. Parte una nuova fase, in continuità col percorso di crescita avviato negli ultimi anni, e con un forte focus su innovazione, valorizzazione dei territori e integrazione con il network internazionale

di nicola di molfetta

Il nome nuovo alla guida di Deloitte Legal Sta in Italia è quello di **Francesco Paolo Bello**. Dopo un percorso interno rapido e incisivo, che lo ha visto protagonista nello sviluppo delle sedi territoriali e nella crescita della practice di Public Law, Bello assume il ruolo di Amministratore Delegato e Managing Partner dello studio. La nomina segna una nuova fase per Deloitte Legal all'insegna della continuità con quanto costruito negli ultimi anni, con un rinnovato impulso verso l'innovazione e la valorizzazione dei presidi locali.

Con oltre 300 professionisti distribuiti in nove sedi principali e due uffici, e una crescita a doppia cifra registrata costantemente negli ultimi sette anni, Deloitte Legal si trova oggi in un momento cruciale del proprio percorso. La complessità crescente del mercato legale italiano, la spinta verso la digitalizzazione, l'integrazione sempre più forte con il network internazionale di Deloitte e l'evoluzione delle esigenze dei clienti rendono questa transizione di governance un passaggio strategico.

La nuova struttura prevede un modello di leadership condivisa: **Carlo Gagliardi**, già managing partner dal 2018 e oggi presidente e senior partner con una responsabilità strategica estesa anche a livello europeo con il ruolo di leader North and South Europe, e Francesco Paolo Bello, chiamato a guidare l'operatività e la crescita sul mercato italiano.

Classe 1975, con una solida esperienza nel diritto amministrativo e una visione manageriale costruita sul campo, Bello porta nel suo nuovo incarico un approccio fortemente orientato al territorio, all'inclusione e all'innovazione. MAG lo ha incontrato per capire quali saranno le sue prime mosse alla guida di Deloitte Legal, quali sfide lo attendono e quali obiettivi si pone per proseguire e accelerare un percorso di crescita che ha già portato lo Studio a diventare un player di riferimento nel mercato legale italiano.

Avvocato Bello, quale sarà la sua priorità operativa alla guida di Deloitte Legal in Italia, alla luce della nuova governance?
La priorità è garantire continuità e coerenza con il percorso di crescita intrapreso negli ultimi anni, lavorando per consolidare il nostro posizionamento sul mercato italiano. Questo significa rafforzare le practice già sviluppate, ma anche intercettare nuove esigenze dei clienti, valorizzando tutte le opportunità offerte dal network Deloitte e dalla nostra struttura multidisciplinare.

Lei ha giocato un ruolo chiave nello sviluppo delle sedi di Deloitte Legal in diverse città italiane. Quali sono le specifiche esigenze territoriali che intende valorizzare ulteriormente nel nuovo corso dello studio?
Credo molto nella necessità di un radicamento su ciascun territorio: ogni sede ha peculiarità legate al contesto economico, imprenditoriale e istituzionale in cui opera. Il nostro obiettivo è continuare a costruire presidi forti e coerenti con le vocazioni locali, mettendo a disposizione delle imprese servizi legali evoluti e ad alto valore aggiunto. Il nostro modello non è centralizzato, ma distribuito: vogliamo che ogni sede sia un punto di riferimento per il territorio in cui si trova, restando però connessa e integrata nella visione nazionale e internazionale del network.

Con oltre 300 professionisti distribuiti in 9 sedi e una crescita a doppia cifra costante negli ultimi sette anni, Deloitte Legal punta ora a consolidare la propria posizione nel mercato legale italiano e ad anticipare le nuove esigenze della clientela

FRANCESCO PAOLO BELLO E CARLO GAGLIARDI

Avete parlato di rafforzare le sinergie tra il mercato legale italiano e il network Deloitte. In termini pratici, cosa significa questo per voi e per i clienti?
Per i clienti significa avere accesso a un'offerta che va oltre il tradizionale servizio legale: possono contare su team integrati in grado di affrontare problemi complessi con competenze multidisciplinari, anche a livello internazionale. Per noi, significa continuare a lavorare in stretta connessione con le altre funzioni del network e, ove necessario, condividendo metodologie e strumenti con colleghi in oltre 80 Paesi del mondo.

Il suo background nel diritto amministrativo ha avuto un impatto rilevante nella crescita dello studio. In che modo questa esperienza influenzerà la sua visione strategica?
Il diritto amministrativo mi ha insegnato a leggere le trasformazioni normative come opportunità di sviluppo, non come ostacoli. Questa visione ha guidato molte delle scelte che abbiamo fatto in questi anni, anche in territori complessi. Credo sia un approccio utile oggi più che mai, perché ci troviamo in una fase in cui la regolazione gioca un ruolo centrale nell'evoluzione delle imprese, ad esempio nei cosiddetti processi di transizione ambientale, energetica e digitale. La crisi pandemica e i successivi interventi pubblici a sostegno della ripresa economica hanno rilanciato la nuova centralità delle pubbliche amministrazioni nel governo della complessità, anche sul versante economico. Questo processo si inserisce in un contesto di politiche pubbliche orientate, specie in ambito europeo, verso lo sviluppo sostenibile con l›obiettivo di integrare aspetti economici, sociali e ambientali.

Per esempio?
Gli obiettivi legati alla riduzione delle emissioni di gas serra, all›aumento dell›efficienza energetica e della quota di energie rinnovabili, insieme

> **«La priorità è garantire continuità con il percorso intrapreso, rafforzando le practice già sviluppate e intercettando nuove esigenze dei clienti, valorizzando tutte le opportunità offerte dal network Deloitte e dalla nostra struttura multidisciplinare»**

al crescente impatto che la tecnologia ha sulla quotidianità di cittadini e imprese, pongono il giurista innanzi a scenari in costante evoluzione. Carlo Gagliardi ed io vogliamo che Deloitte Legal continui ad essere un punto di riferimento per accompagnare i nostri clienti nella gestione di questa complessità.

Uno dei punti chiave della sua mission è l'innovazione. Quali tecnologie o approcci innovativi intende promuovere nei prossimi mesi?
Stiamo lavorando su più direttrici. Da un lato, già utilizziamo strumenti che rendono più efficiente e collaborativo il nostro lavoro interno, attraverso tecnologie di condivisione delle conoscenze, gestione dei flussi informativi, e AI applicata all'analisi giuridica. Dall'altro continuiamo a sperimentare soluzioni che permettano ai clienti di interagire in modo più diretto e trasparente con i nostri team. L'innovazione non è mai solo tecnologica: è anche culturale.

Avete sottolineato l'importanza di un ambiente inclusivo e della valorizzazione dei talenti. Come pensa di tradurre questi valori in azioni concrete nella gestione dello studio?
Lavoreremo sui percorsi di crescita, su momenti di ascolto strutturati e sulla formazione continua, non solo tecnica ma anche manageriale e relazionale. Trattenere i talenti significa averne

Lo studio in cifre

300+
Il numero dei professionisti di Deloitte Legal in Italia

29
I partner

26
Gli of counsel

37 (ANNI)
L'età media

52%
Il gender balance

9
Le sedi (Milano, Roma, Padova, Torino, Bologna, Genova, Firenze, Bari e Catania, oltre a 2 uffici a Pescara, Messina)

> **«Credo molto nella necessità di un radicamento sui territori: ogni sede deve essere un presidio forte, coerente con le vocazioni locali e al tempo stesso integrato nella visione nazionale e internazionale del network»**

cura e creare un ambiente dove ciascuno possa esprimere appieno il proprio potenziale, anche grazie a una leadership diffusa e a modelli di lavoro flessibili. La vera crescita passa dalle persone.

Deloitte Legal ha registrato una crescita a doppia cifra negli ultimi 7 anni. Quali leve strategiche pensa di attivare per mantenere – o accelerare – questo trend in un contesto di mercato in trasformazione?
Sarà fondamentale mantenere la capacità di adattamento che ci ha contraddistinti finora. Continueremo a investire in practice ad alto valore strategico, a rafforzare la sinergia con il network e ad attrarre professionalità complementari. Ma soprattutto, vogliamo anticipare i bisogni dei nostri clienti, proponendo soluzioni e modelli organizzativi che li aiutino a stare un passo avanti, in un contesto che cambia rapidamente. Come lei ha ricordato, Deloitte Legal ha registrato una crescita a doppia cifra negli ultimi 7 anni: un risultato che vogliamo consolidare e accelerare, valorizzando al massimo le potenzialità della nostra organizzazione.

Descriva lo studio oggi...
In Italia, contiamo oltre 300 professionisti, di cui 29 partner e 26 of counsel. L'età media dei nostri professionisti è di 37 anni con un gender balance del 52 %. Siamo presenti con 9 sedi a Milano (nostro headquarter), Roma, Padova, Torino, Bologna, Genova, Firenze, Bari e Catania, oltre a 2 uffici a Pescara e Messina. Per mantenere questa crescita e incrementarla dobbiamo provare a declinare sui diversi territori, e con le peculiarità di ciascuno di essi, un modello "full-service" che, attraverso l'integrazione Tax & Legal con il network internazionale Deloitte, riesca sempre più ad offrire competenze specialistiche e visione globale.

Dobbiamo aspettarci una nuova stagione di investimenti sul fronte lateral hire?
Siamo sempre attenti al mercato e aperti a valutare ingressi che siano coerenti con la nostra visione e con le esigenze di crescita dello studio. Ogni investimento in questo senso sarà guidato da un approccio selettivo e strategico, orientato alla qualità, alla complementarità e alla condivisione dei nostri valori.

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Legal in Italia

- INTERVISTE AI PROTAGONISTI
- TREND DI MERCATO
- NEWS DAGLI STUDI LEGALI D'AFFARI
- CAMBI DI POLTRONA
- CLASSIFICHE / BEST 50
- FATTURATI DEGLI STUDI

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.legalcommunity.it

La voce degli avvocati

Sul mercato, 32 agenzie con almeno un cliente attivo nel "mondo delle professioni" si contendono una platea di 235 operatori, tra studi legali, tributari, notarili, associazioni e società di servizi

di nicola di molfetta*

Il valore del mercato è stimabile tra gli 8,5 e i 9,5 milioni di euro

Comunicare prima di tutto. Qualcuno dice che sia inevitabile. Anche nelle professioni legali. E i numeri sembrano confermare questa teoria. Il mercato della consulenza in marketing e comunicazione destinata agli studi professionali è cresciuto molto negli ultimi anni. Oggi si contano oltre 235 soggetti (tra studi legali, tributari, notarili, associazioni e società di servizi) che si affidano a un'agenzia di pubbliche relazioni per gestire la propria visibilità: rapporti con i media, gestione dei social, comunicazione istituzionale, eventi, relazioni con le directory, posizionamento e politiche di brand management. Di tutto di più, come recitava il vecchio slogan della Rai. Di tutto pur di essere percepiti in questa società mediale dove, paradossalmente, all'aumentare dei luoghi e dei momenti in cui si può riuscire ad apparire, aumenta anche la difficoltà di essere percepiti e apprezzati dal mercato.

«La comunicazione legale si è molto sviluppata negli ultimi anni perché gli studi legali sono diventati sempre più consapevoli dell'importanza di essere riconoscibili». Luca Vitale lavora nell'ambito della comunicazione legale da oltre vent'anni, da quando nel 2003 ha fondato la società di comunicazione Luca Vitale e Associati. Lui, come altri suoi colleghi, ha vissuto in prima persona i mutamenti del rapporto fra comunicazione e studi legali, che a partire dal 2000 hanno consolidato un rapporto sempre più forte. «Oggi ci troviamo nel mezzo di una rivoluzione, quella dell'Intelligenza Artificiale - continua Luca Vitale -. Eppure, proprio oggi quello che i clienti chiedono di più sono le relazioni personali e proprio per questo si affidano a delle agenzie».

Era il 2014 quando MAG (si veda il numero 21 di questa rivista) faceva la sua prima ricognizione sul settore. E già all'epoca se ne percepiva la rilevanza crescente. A oltre un decennio di distanza, però, se ne coglie anche la volatilità. Comunicare stanca. Nel senso che è una pratica estremamente dura che richiede costanza e applicazione. Ergo, fatica.
Nel 2014, questa analisi aveva prodotto i seguenti risultati: sul mercato operavano 27 agenzie e si spartivano una platea di 82 clienti. Oggi, 34 di quei clienti sono scomparsi dai radar mediatici: vale a dire il 41,5%. Allo stesso modo, di quelle 27 agenzie, sono ancora in pista (nel settore legale) solo in 15: il 44% è uscito da questo mercato, anche se, il conteggio delle società di comunicazione attive nel settore ha superato quota 30 (32 società, per la precisione) mantenendo in attivo l'anagrafica del settore. Stessa cosa è accaduta agli studi clienti. Se molti sono usciti di scena, molti di più hanno fatto il loro ingresso e cercano di "esserci".

Offerta e domanda: l'una è stata conseguenza dell'altra. La comunicazione e l'attenzione alle sue dinamiche non è più solo appannaggio dei grandi studi organizzati o delle law firm internazionali. Un processo che **Claudio Cosetti**, partner di Barabino & Partners (una delle più grandi società del settore), ha definito «di democratizzazione». Per arrivare al punto a cui siamo oggi, è stato fondamentale «un percorso di sensibilizzazione». Uno dei momenti di svolta più recenti è arrivato con la nascita di nuovi mezzi di informazione che hanno cambiato anche le modalità con le quali le persone si informano e vengono a conoscenza del lavoro degli studi legali. «Questi elementi

hanno creato un maggiore interesse sia negli studi legali nell'essere presenti e riconoscibili, sia nella stampa di parlare degli studi legali, trattandoli come delle vere e proprie aziende», dice Cosetti.

Il fatto che la platea degli operatori si sia allargata sensibilmente, nel corso di questi anni, induce a pensare che sia anche cresciuta in termini di valore prodotto. In parte è stato sicuramente così. Nel complesso, il valore stimabile di questo settore, oggi, si aggira tra gli 8,2 e i 9,5 milioni di euro. Nel 2014, le divisioni dedicate al mercato dei servizi legali delle principali agenzie di comunicazione muovevano, in tutto, all'incirca 3 milioni di euro.

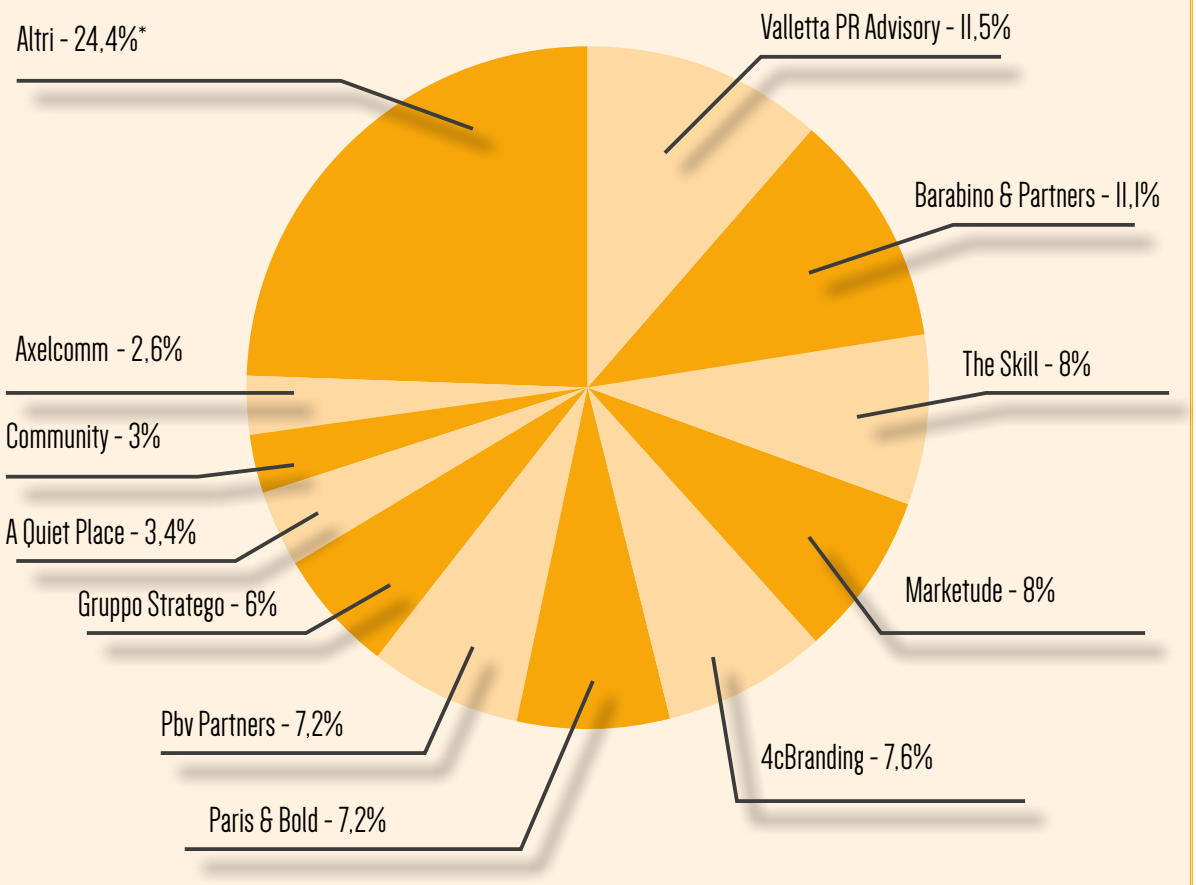
La sensazione, però, è che il comparto della comunicazione legale si sia anche diluito. Le prime cinque agenzie per numero di clienti assistiti, nel 2014, "avevano" il 61,2% del mercato. Oggi, questo dato è sceso al 46%. E questo nonostante tutte le agenzie che oggi occupano le prime cinque posizioni per numero di clienti seguiti abbiano molti più clienti di quanti ne avessero nel 2014. Due esempi. Valletta Pr Advisory che oggi conta 27 clienti, nel 2014 era all'inizio del proprio percorso e nello speciale di MAG dell'epoca era accreditata con soli due clienti. Barabino & Partners, che già all'epoca aveva 17 clienti *legal*, oggi ne conta 26.

Una certezza, però, l'abbiamo. I principali studi professionali sembrano convinti della strategicità della comunicazione e in un modo o nell'altro se ne occupano. Guardando alla classifica Best 50 di MAG, infatti, notiamo che tutti gli studi si occupano della propria comunicazione. Nel 70% dei casi sono dotati di un'agenzia esterna. Nel 90% dei casi hanno una funzione interna che gestisce questa attività. Nessuno è scoperto.
Tra le agenzie che seguono il maggior numero di studi nella Best 50 di MAG ci sono Barabino & Partners (9), Community (5) e Image Building (3). Per Barabino & Partners si tratta di: Pwc Tls, PedersoliGattai, Cleary Gottlieb, Clifford Chance, Baker McKenzie, Cms, Withers,

Rispetto alla rilevazione fatta da MAG nel 2014, sono spariti dai "radar" 34 studi e 12 operatori della comunicazione

Il settore

QUOTE DI MERCATO (PER NUMERO DI CLIENTI)



*(Aures, Sec Newgate, Comin & Partners, My PR, Luca Vitale e Ass., Jaba Communication, Image Building, BC Communication, Clamor, iCorporate, Omnicom, Close to Media, Spriano Communication, GPG Associati, Epr Comunicazione, Noesis, Havas, The Story Group, Mad comunicazione, Purple & Noise, Inedita)

Fonte: Elab. MAG su dati comunicati dalle agenzie di comunicazione

Eversheds Sutherland, Cdr Tax & Legal. Per Community si tratta di: BonelliErede (ma lo studio si affida anche a Comin & Partners per ulteriori attività), Hogan Lovells, A&O Shearman, La Scala Stapa e Osborne Clarke. Per Image Building, invece, si tratta di: Gianni & Origoni, Andersen, e Toffoletto De Luca Tamajo.

«Insieme alla necessità crescente degli studi di parlare all'esterno è nato anche il desiderio di passare da un racconto individuale a uno collettivo – racconta **Roberto Patriarca**, ceo di Community –. Se anni fa erano i grandi fondatori, o comunque una cerchia ristretta di partner a comunicare con l'esterno, ora gli

Un settore dinamico. Sono almeno 45 i rapporti cominciati negli ultimi 12 mesi

studi sono molto più orientati a comunicare un'idea di coralità e di diffusione delle competenze al proprio interno». Ma anche le ragioni che portano gli studi a comunicare sono un tema chiave. «Alla base c'è una evidente evoluzione culturale che ha portato gli studi a voler comunicare il loro lavoro e la stampa a interessarsi a quello che facevano. Credo che questo cambiamento sia stato anche dettato dalle dinamiche del contesto competitivo in cui si muovono, per cui proteggere e valorizzare la propria reputazione in termini di credibilità e competenza attraverso una strategia accurata, è un asset competitivo molto più importante oggi che in passato».

In diversi casi, il rapporto tra agenzie e studi clienti è consolidato da anni di collaborazione. Tra i più longevi, per esempio, quello tra Image Building e Toffoletto De Luca Tamajo, visto che risale al 2008. Altro caso, quello tra Daverio & Florio e My Pr (2009), ovvero quello tra Martinez-Novebaci e Sec Newgate Italia (2011). Ancora più lunghe, poi, sono le collaborazioni tra Barabino & Partners e Baker McKenzie (2007) e Luca Vitale e Associati e Jones Day (2006).

Detto questo, il mercato è sicuramente caratterizzato da un elevato tasso di mobilità. Solo negli ultimi 12 mesi, in base alle informazioni raccolte da MAG, sono stati 45 i nuovi incarichi (pari al 19% del totale, vale a dire quasi uno su cinque) assegnati da operatori del mercato dei servizi legali alle varie agenzie di comunicazione e pubbliche relazioni. Tra questi c'è Legance. Per lo studio si tratta praticamente di un debutto. Erano anni, infatti, che Legance non si faceva affiancare anche da un'agenzia esterna per la sua attività di comunicazione preferendo gestire tutte le attività cumulabili sotto questo cappello attraverso la sua squadra di professionisti in house. La scelta è ricaduta su The Story Group (Li Fonti & Company) per la consulenza strategica e di posizionamento. Mentre, per la brand strategy lo studio collabora da tempo con VitamineD.
Sempre tra i mandati più recenti bisogna ricordare quello di Chiomenti che ha deciso di affidarsi ai professionisti di Havas; Dentons che ha scelto Axelcomm; Clifford Chance che è passato a Barabino & Partners; Osborne Clarke, appena entrato nella scuderia di Community; Gatti Pavesi Bianchi Ludovici che ha scelto iCorporate; Boies Schiller Flexner passato a Pbv Partners. Da segnalare anche Pavia e Ansaldo, che ha scelto Sec Newgate; Cba, che ha ingaggiato The Skill, e De Berti Jacchia passato a Valletta PR Advisory.

Più in generale, le agenzie che hanno acquisito più clienti dall'inizio del 2025 risultano 4cBranding (10), seguita da Valletta PR Advisory (8), Paris & Bold (7), Marketude (6), Stratego (4), Barabino & Partners (4), Axelcomm (3) e The Skill (3).

Parliamo di studi legali, ma non solo. Scorrendo gli elenchi dei clienti delle 32 agenzie che hanno risposto al questionario di MAG si nota, infine, anche la presenza crescente di associazioni di categoria ovvero di società di servizi e studi notarili. Tra le prime, per esempio, possiamo ricordare Uncat, da tempo seguita da Clamor che assiste anche gli studi Fga e Palcani. Tra le agenzie che affiancano studi notarili, invece, torna il nome di Barabino & Partners che affianca Znr e Todeschini; oltre a Stratego che assiste Milano Notai. Ma forse, uno dei mandati più interessanti assegnati più di recente, indice anche di come il mercato stia evolvendo sul fronte contenzioso per effetto delle cosiddette class actions, è quello che Unilegion ha assegnato a Valletta PR Advisory in relazione all'azione collettiva legata alla ben nota vicenda del cartone ondulato.

**Ha collaborato Martina Ucci*

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYCH

The first digital information tool dedicated to the legal market in Switzerland

- LEGAL MARKET IN SWITZERLAND
- IN-HOUSE LAWYERS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- DIGITAL NEWS

Follow us on

www.legalcommunity.ch

Legance: governance duale, visione condivisa

MAG ha incontrato i co-managing partner Filippo Troisi e Andrea Giannelli che inaugurano un triennio all'insegna della continuità nel rinnovamento, con l'obiettivo di istituzionalizzare ulteriormente lo studio, rafforzarne la coesione interna e affrontare con visione strategica le sfide del mercato

di nicola di molfetta

Introdotta anche la figura del ceo. Il primo sarà Alberto Maggi. A lui faranno riferimento i vertici delle funzioni operative

Nuovo corso per Legance, che con la nomina di **Filippo Troisi** e **Andrea Giannelli** a co-managing partner inaugura un modello gestionale a due voci, in continuità con il percorso di istituzionalizzazione dello studio e con uno sguardo attento alle sfide future. La nuova governance (per il triennio 2025–2027) è stata approvata dai soci, ed è diventata operativa con l'assemblea di bilancio che ha ratificato un anno record: 199 milioni di euro di ricavi e un margine del 60% nel 2024.

Le novità non si limitano alla leadership duale: **Alberto Maggi**, managing partner uscente dopo oltre 13 anni, resta parte integrante del nuovo assetto gestionale in qualità di ceo, una figura prevista statutariamente e destinata, almeno per ora, a permanere per l'intero triennio. Sarà responsabile delle operations e delle funzioni manageriali interne. «A lui riporteranno tutte le figure apicali della struttura amministrativa dello studio, dal CFO al Marketing, fino al People & Talent», spiegano Troisi e Giannelli a MAG.

Una novità, quella del ceo, che riflette un cambiamento più ampio del ruolo dei managing partner. Come chiarisce Filippo Troisi, «prima il managing partner svolgeva una funzione pienamente assorbente. Oggi noi manteniamo un coinvolgimento diretto nell'attività professionale e abbiamo un ruolo più istituzionale, orientato alla rappresentanza interna ed esterna dello studio».

CONTINUITÀ NEL RINNOVAMENTO

La scelta del doppio managing partner si inserisce in una strategia più ampia di evoluzione della

Lo studio in cifre

SALE A 70 IL NUMERO DEI PARTNER DELLO STUDIO

Il 2024 si è chiuso per Legance con numeri da record. Lo studio ha raggiunto un fatturato complessivo di **199 milioni di euro**, in netta crescita rispetto ai **157 milioni del 2023**, con un incremento di quasi il 27%. A questo dato si affianca una **marginalità del 60%,** confermando una solidità economica che è il frutto di una strategia chiara, di un'organizzazione sempre più strutturata e di una costante attenzione alla qualità del servizio.
La dimensione dello studio riflette questa crescita: a giugno 2025 Legance conta **430 professionisti** (57% uomini e 43% donne), di cui **70 partner, 35 senior counsel, 277 associate** di cui **70 trainee**. La presenza femminile è significativa in tutte le fasce professionali, con una distribuzione che rispecchia l'impegno dello studio verso l'inclusione e la valorizzazione del talento.
Geograficamente, la maggior parte della squadra si concentra nella sede di **Milano** (65,6%), seguita da **Roma** (32,9%) e **Londra** (1,4%). Quest'ultima rappresenta la proiezione internazionale dello studio, tornata centrale anche nella visione strategica dei nuovi co-managing partner.
L'organico si è arricchito nel corso dell'anno con 60 nuovi ingressi, e si è consolidato con diverse promozioni interne, a testimonianza dell'attenzione alla crescita dei talenti, ribadita anche lo scorso giugno.

governance. «Uno dei fili conduttori è proprio la continuità nel rinnovamento», sottolinea Giannelli. «Continuità, perché sia Filippo che io siamo fondatori dello studio e siamo parte della sua storia fin dall'inizio. Rinnovamento, perché il nostro obiettivo è traghettare Legance verso una struttura sempre più istituzionalizzata».

Un percorso che si riflette anche nella composizione del nuovo comitato di gestione, che affianca figure consolidate come **Andrea Botti** e **Claudia Gregori** a nuovi ingressi più giovani, come **Simone Ambrogi** (classe 1985) e **Giacomo Gitti**, nominato segretario del comitato. Rimane una significativa varietà generazionale: «C'è una differenza di 20 anni tra il più senior e il più giovane dei componenti», fa notare Giannelli, «ed è un dato intenzionale: vogliamo creare un laboratorio di leadership futura».

RUOLI COMPLEMENTARI, MANDATO CONDIVISO

Il sistema duale risponde a diverse esigenze, spiegano i due neo-managing partner. Da un lato, consente di suddividere i carichi di lavoro tra professionisti ancora pienamente attivi nella pratica legale. Dall'altro, è funzionale alla gestione del tempo e della continuità: «C'è una differenza di cinque anni tra me e Andrea, e lo statuto prevede un'uscita a 65 anni, rinnovabile per un biennio. Questo consente una transizione graduale», dice Troisi.

Insieme da anni nel comitato di gestione, Troisi e Giannelli rappresentano due anime strategiche dello studio: il primo nel corporate finance, il secondo nel banking & finance. «Due dipartimenti cardine in uno studio ormai completamente full service», puntualizza Troisi.

LEADERSHIP DIFFUSA E ASCOLTO

Alla base del modello Legance c'è un'idea forte: la coesione interna come leva di crescita. «Lo studio nasce da un gruppo di persone che si sono scelte. Non da un'acquisizione, ma da una visione comune», racconta Giannelli. Oggi quella partnership conta 66 soci e punta a crescere ancora. Ma l'approccio rimane lo stesso: «Cerchiamo sempre il consenso, non governiamo a maggioranza».

Troisi lo sintetizza con una metafora efficace: «Gestire uno studio legale è come un matrimonio. Ma immagina un matrimonio con altri 65 coniugi: tutti brillanti, con opinioni forti. Il segreto è ascoltare, trovare sintesi, costruire consenso». E aggiunge: «Ciò che tiene insieme tutto è una remunerazione equa, che sia percepita come fair da tutti, e un clima di coesione autentica».

STUDIO-AZIENDA O STUDIO-ISTITUZIONE?

Nel percorso di crescita, Legance si pone una domanda chiave: vuole diventare un'azienda o un'istituzione? La risposta è chiara: «Qualcuno usa la parola «azienda», ma a noi piace di più «istituzione»», afferma Giannelli. «Perché se riusciremo a creare uno studio che sopravviva alle singole professionalità e alle individualità, allora avremo davvero costruito qualcosa di rilevante». Un tassello importante in questo processo è stato l'introduzione di un succession plan già sei anni fa, affidato all'analisi di due ex senior partner di grandi studi anglosassoni. Oggi quella visione è sempre più concreta, anche grazie al Comitato Strategia e Innovazione presieduto da Monica Colombera, che continua a esplorare direzioni nuove per il posizionamento dello studio.

COMUNICAZIONE, BRANDING, RELAZIONI

Il triennio 2025–2027 sarà anche l'occasione per una riflessione profonda sulla comunicazione e sull'identità di studio. «A dicembre Legance compie 18 anni: diventiamo maggiorenni. È il momento di interrogarci sul nostro posizionamento», dice Troisi. «Potremmo valutare un rebranding, oppure confermare l'attuale. Ma l'importante è non smettere mai di mettersi in discussione».

Un'attitudine che si riflette anche nei rapporti verso l'esterno, in particolare con i clienti: «Pensare che "tutto vada bene" è il primo passo verso il declino. Noi crediamo che ci sia sempre margine per migliorare. E vogliamo che i clienti scelgano Legance non per i singoli, ma per la fiducia che ripongono nello studio nel suo insieme».

OSSERVARE IL MERCATO, ANTICIPARNE I MOVIMENTI

Infine, la visione strategica. Legance guarda al futuro con una chiara consapevolezza: il mercato legale è in continua evoluzione. «Siamo passati attraverso le crisi di Lehman e del Covid; ora viviamo nuove incertezze geopolitiche», dice Troisi. «Il nostro obiettivo è anticipare i cambiamenti, comprenderli e non subirli». Il posizionamento dello studio riflette questa attitudine. Oltre alla storica leadership nel private equity, Legance ha consolidato il proprio ruolo nelle operazioni strategiche, affiancando player come Swisscom, Axa, Leonardo, Fincantieri e Banco BPM. «L'ambizione è continuare a crescere come punto di riferimento per operazioni complesse, anche per corporate internazionali».

SPINTA SULL'ESTERO E RELAZIONI GLOBALI

Nel disegno strategico delineato da Troisi e Giannelli, l'internazionalizzazione sembra destinata a rivestire un ruolo sempre più centrale. Se da un lato Legance mantiene salda la sua identità di studio indipendente con radici italiane, dall'altro investe con decisione nelle relazioni globali. «Raccogliamo moltissimo lavoro tramite il network internazionale, e lo facciamo in modo sistematico», spiega Troisi. Lo studio ha recentemente riorganizzato la propria attività oltreconfine, nominando **Piero Venturini** — già protagonista dell'esperienza newyorkese — come nuovo head of international.

Attualmente, Legance può contare su una rete di 17 country partner che coprono le principali giurisdizioni globali, con contatti costanti con le principali law firm straniere. La sede di Londra ha un ruolo operativo nella strategia di posizionamento. «Il nostro obiettivo è rafforzare le relazioni con studi indipendenti e, allo stesso tempo, essere pronti a cogliere le opportunità che potrebbero derivare da un eventuale ingresso più deciso degli studi statunitensi nel mercato italiano», conclude Troisi.

Professionisti: l'onboarding nell'era dell'AI e della digitalizzazione

di Sebastiano Distefano*

Il processo di onboarding sta assumendo un ruolo sempre più centrale e strategico all'interno degli studi legali strutturati. Lungi dall'essere un semplice benvenuto, l'onboarding si configura come un potente strumento di comunicazione interna, di sviluppo del business e di consolidamento della corporate culture. Ciò vale a ogni livello, dai trainee ai partner che scelgono di unirsi a una nuova realtà.

Un onboarding ben strutturato è un veicolo di comunicazione interna straordinariamente efficace. Il kit di benvenuto per i nuovi collaboratori e staff è la prima e più tangibile espressione dei valori, della missione e dell'identità dello studio. Attraverso questo strumento si trasmette immediatamente la cultura aziendale, si delineano le aspettative e si condividono informazioni preziose con la nuova risorsa.

L'onboarding non dovrebbe limitarsi al primo giorno in studio ma estendersi a un periodo significativamente più lungo, con step e momenti di confronto programmati e con un flusso di comunicazione costante e bi-direzionale, per creare dialogo e scambio.

L'annuncio dell'arrivo di un nuovo membro al team o di un intero gruppo di lavoro è un'azione di comunicazione interna ed esterna rilevante. La presentazione formale, magari attraverso un messaggio sulla intranet, non solo ha una valenza informativa verso i colleghi

ma rafforza il senso di inclusione. Alcuni studi adottano best practice come brevi biografie dei new joiner o anche video di presentazione, per facilitare l'integrazione e creare un'interazione più personale.

La chiarezza nei ruoli e nelle aspettative di performance è un elemento cruciale dove l'indicazione puntuale degli obiettivi e l'allineamento con la visione generale dello studio garantiscono una transizione fluida e riducono il rischio di rapido turnover. Una comunicazione efficace in questa fase è determinante per impostare un rapporto di fiducia e per consentire al nuovo collega di raggiungere rapidamente il suo pieno potenziale, facilitando l'interazione tra quattro o cinque diverse generazioni di professionisti che collaborano fianco a fianco all'interno dello studio.

L'onboarding va ben oltre la pura integrazione interna trasformandosi in un vero e proprio tool di sviluppo del business. Ogni nuovo professionista porta con sé un network di contatti, esperienze e competenze strategiche per le attività di business development e il kit di benvenuto, in quest'ottica, deve includere i principali messaggi di posizionamento dello studio, ovvero la sua value proposition, i suoi punti di forza distintivi, i settori di eccellenza e la visione strategica di lungo periodo. Ciò equipaggia fin da subito i nuovi arrivati con gli strumenti per rappresentare al meglio lo studio all'esterno.

L'onboarding deve poi prevedere una sezione dedicata a come trasmettere un'immagine professionale sui social, come interagire con i contenuti dello studio, quali messaggi veicolare e quali evitare.

Un processo di onboarding che include momenti di induction sulle strategie di business development e sulle best practice per il networking online e offline rende il nuovo professionista non solo un membro del team ma un attivo promotore dello studio.

Un aspetto cruciale e imprescindibile di un onboarding efficace è l'inclusione di preziosi riferimenti alla policy in essere che regolano l'attività professionale e la vita all'interno dello studio, non solo una necessità organizzativa ma una chiara indicazione dei principi etici e comportamentali che guidano l'operato di tutti. Dalle policy sulla gestione dei dati, al codice etico di cui lo studio ha deciso di dotarsi, alle procedure per la gestione dei conflitti di interesse, alla norma su paternity, maternity e study leave, con la finalità ultima di creare un ambiente di lavoro trasparente, efficace, sicuro e inclusivo.

In un contesto in continua evoluzione è poi oggigiorno di fondamentale importanza disporre di una policy chiara sull'utilizzo degli strumenti di intelligenza artificiale, soppesati opportunamente ad esempio gli aspetti di riservatezza dei dati e di responsabilità professionale. Una policy chiara sull'utilizzo dell'IA non solo protegge lo studio da potenziali rischi reputazionali ma offre ai professionisti alcune nozioni di base per sfruttare appieno il potenziale di queste tecnologie in modo etico e responsabile.

In definitiva, un processo di onboarding ben strutturato è un investimento a lungo termine e contribuisce non solo a una rapida integrazione del nuovo professionista ma anche a ridurre il turnover del team. Professionisti che si sentono valorizzati e ben integrati sono naturalmente più motivati, produttivi e fedeli allo studio.

esperto in business development & marketing per i servizi professionali

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYMENA

The first digital information tool dedicated to the legal market in MEnA

Egypt, Qatar, Saudi Arabia, United Arab Emirates

- LEGAL MARKET IN MENA AREA
- DEAL ADVISORS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- LEGAL & IN-HOUSE AFFAIRS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- IN-HOUSE LAWYERS

Follow us on

www.legalcommunitymena.com

LC PUBLISHING GROUP

LEGALCOMMUNITYGERMANY

The first 100% digital portal in English addressed to the German legal market.
It focuses on both lawfirms and inhouse legal departments

- LEGAL MARKET IN GERMANY
- IN-HOUSE LAWYERS
- PRIVATE PRACTICE LAWYERS
- RUMORS & INSIGHTS
- DEALS & ADVISORS
- MAIN LEGAL TRENDS & TOPICS
- DIGITAL NEWS

Follow us on

www.legalcommunitygermany.com

SILVIA GNOCCO , GUIDO INZAGHI E IVANA MAGISTRELLI

La boutique del real estate sfida i big con visione, squadra e specializzazione

A un anno e mezzo dalla fondazione, SI - Studio Inzaghi traccia un bilancio del proprio percorso: 485 milioni di euro in operazioni nei primi mesi del 2025, un team in crescita e una governance inclusiva. I soci fondatori si raccontano a MAG

di nicola di molfetta

È passato poco più di un anno ed è tempo per un primo bilancio. Sotto la lente il progetto SI-Studio Inzaghi (SI). Nato su iniziativa degli avvocati **Guido Inzaghi**, **Ivana Magistrelli** e **Silvia Gnocco**, lo studio ha saputo consolidare rapidamente un'identità forte e riconoscibile nel panorama legale italiano, grazie alla specializzazione nel real estate attraverso un modello boutique "verticale ma allargato". Tradotto: un modello capace di integrare competenze urbanistiche, contrattuali, fiscali e regolamentari.
La formula scelta ha permesso a SI di affermarsi come interlocutore di riferimento per operazioni complesse. I numeri dicono questo: 485 milioni di euro il controvalore delle operazioni seguite nei primi cinque mesi del 2025.
Nel corso di questa intervista, i tre soci fondatori raccontano i valori che sorreggono il progetto e le scelte organizzative messe in campo

Un anno e mezzo dopo la fondazione, che bilancio fate di questa avventura professionale? Quali risultati vi hanno maggiormente confermato la bontà della scelta di dar vita a SI?
Guido Inzaghi (GI): Siamo soddisfatti di come si è sviluppato questo primo anno e mezzo. Il bilancio è positivo sotto ogni punto di vista: dalla risposta del mercato, alla qualità del lavoro svolto, fino al clima interno, che per noi è un valore centrale. La sede che abbiamo scelto, al dodicesimo piano di Torre Velasca, non è solo bella, ma ha anche prodotto un effetto benefico duplice: dal punto di vista interno ha favorito un forte senso di coesione nel team, mentre dal punto di vista della nostra offerta si è rivelata un elemento di attrattività verso i clienti.

Parliamo di risultati?
GI: Dal punto di vista dei risultati, abbiamo centrato e superato tutti gli obiettivi economici e professionali che ci eravamo dati. Abbiamo rafforzato l'organico – oggi siamo 28 professionisti e 5 dipendenti – e avviato un dipartimento fiscale, raggiungendo un primo tassello di sviluppo. Il prossimo passo sarà costruire una solida practice bancaria legata al real estate, che consideriamo una naturale evoluzione del nostro progetto.

«In un contesto che cambia rapidamente, avere visione, profondità tecnica e capacità di relazione è, a nostro avviso, il vero valore aggiunto»

Guido Inzaghi

L'urbanistica è da sempre il suo campo d'elezione, ma il primo anno dello Studio è stato segnato da una forte attività contrattualistica. Come avete gestito questo ampliamento e quali settori hanno guidato i principali deal?
Ivana Magistrelli (IM): Più che un ampliamento, è stato un consolidamento di competenze che fanno parte del nostro DNA da sempre. L'attività contrattualistica è centrale e lo è sempre stata. In questi diciotto mesi abbiamo seguito numerose operazioni nel settore degli studentati, nella logistica, negli hotel e nei data center, oltre a diverse operazioni di sale & lease back su immobili industriali. La forza dello studio sta nella sinergia tra competenze urbanistiche, contrattuali e fiscali: questo ci consente di seguire operazioni complesse, anche di sviluppo (ma non solo), con una visione integrata.

Avete seguito operazioni per un controvalore complessivo di 485 milioni di euro, spesso in maniera riservata. Che tipo di relazione si costruisce con il cliente in un progetto boutique come il vostro?

«Abbiamo seguito numerose operazioni nel settore degli studentati, nella logistica, negli hotel e nei data center, oltre a diverse operazioni di sale & lease back»

Ivana Magistrelli

IM: Quel dato – 485 milioni nei primi cinque mesi del 2025 – racconta molto del nostro lavoro, anche se spesso dietro le quinte per via della riservatezza che ci chiedono i clienti. È un dato che restituisce la dimensione del nostro studio: paragonabile al dipartimento di real estate di uno studio internazionale, ma con l'attenzione al cliente tipica di una boutique. Era di fatto il nostro obiettivo fin dalla fondazione e siamo contenti di averlo raggiunto.

Il vostro è uno studio fortemente specialistico. In un mercato legale sempre più competitivo e generalista, quanto è sostenibile un modello verticale e indipendente come quello di SI?
GI: Il nostro è un modello verticale "allargato": abbiamo scelto di specializzarci nel settore Real Estate e di coprirne tutte le dimensioni, dall'urbanistica alla contrattualistica, dal fiscale al regolamentare. È proprio questa formula che ci consente di essere competitivi con i grandi studi, non solo per la qualità del servizio, ma anche per il tipo di clienti che seguiamo, dalle grandi assicurazioni ai fondi internazionali. E lo facciamo senza snaturarci, ma rimanendo fedeli alla nostra visione.

Il tema della governance è centrale per realtà nuove e snelle come la vostra. Come avete impostato il funzionamento interno dello studio, e che tipo di equilibrio avete trovato tra le anime diverse del team?
Silvia Gnocco (SG): Abbiamo voluto una governance che fosse al tempo stesso solida e aperta. Lo studio è guidato dai tre soci fondatori, affiancati da quattro partner: Gabriele Paladini, Tommaso Fiorentino, Carolina Romanelli e Paolo Marensi, con cui condividiamo le decisioni strategiche. Ci confrontiamo regolarmente – tra soci, con i partner, e almeno due volte l'anno con tutto il team in riunione plenaria. Crediamo nella trasparenza e nella partecipazione, nell'inclusione di ogni professionista dello studio. Proprio in questo senso, abbiamo introdotto deleghe interne che coinvolgono anche i professionisti più giovani, responsabilizzandoli e valorizzando i loro talenti.

A livello organizzativo?
SG: A livello organizzativo ci siamo strutturati con figure chiave come COO e CFO, perché vogliamo essere una realtà snella, ma gestita con la serietà di una grande organizzazione. Il tutto, sempre con lo sguardo rivolto alla crescita: anche la nostra sede è pensata per accogliere nuove persone, in modo flessibile e modulabile nel tempo.

Quali sono i valori condivisi che vi uniscono e che definiscono l'identità di Studio Inzaghi, anche al di là delle competenze tecniche?
SG: Uno dei valori più autentici che ci unisce è la generosità professionale: l'idea che il nostro lavoro debba essere fatto bene, con competenza e precisione, ma anche con disponibilità umana e cura per il cliente. Da noi si lavora meno con "la clessidra sul tavolo" rispetto a quanto accade in molti grandi studi: siamo meno ossessionati dalle ore vendute e molto di più concentrati sull'efficacia del servizio e sulla relazione che costruiamo ogni giorno. È un equilibrio che abbiamo ricercato fin dall'inizio e che nel lungo termine porta risultati migliori per una struttura come la nostra. Ci permette di essere

tecnicamente solidi, ma anche empatici, vicini alle esigenze dei clienti.

Come vivete il tempo?
SG: Da noi ognuno è libero di gestirsi, senza rigide politiche in materia di modalità di lavoro, ma un forte focus sui risultati. Vogliamo che chi lavora con noi senta lo studio come un luogo dove è piacevole stare. Non solo per la bellezza dei nostri spazi, ma per il clima di fiducia, autonomia e rispetto che abbiamo costruito. Inoltre, lo studio è fortemente impegnato sul fronte delle politiche ESG, ambito in cui abbiamo adottato una policy interna strutturata e istituito un'apposita area dedicata. La responsabilità di questo settore è stata affidata ad un professionista giovane, che sia in grado di interpretare e valorizzare le diverse sensibilità e prospettive presenti all'interno dello studio. Un altro valore per noi imprescindibile è la trasparenza nei percorsi professionali.

Ovvero?
SG: Il regolamento interno dello studio prevede una suddivisione in fasce, che consente a ciascun professionista di avere una chiara visione della propria posizione e delle prospettive di crescita. Si tratta di un sistema pensato per valorizzare il merito e offrire a tutti percorsi strutturati e coerenti, in un'ottica di sviluppo costante.

Guardando al futuro, quali direttrici di crescita intendete seguire? Avete in mente nuovi ingressi, nuovi settori, nuove città? O l'unione con altre organizzazioni?
GI: Per quanto riguarda le nuove città, lavoriamo su tutto il territorio nazionale e in particolare siamo molto concentrati su Roma, già da diverso tempo. Siamo convinti e consapevoli delle potenzialità della capitale nel mercato italiano del real estate nel prossimo futuro. Guardiamo con interesse a nuove risorse e, come detto, in particolar modo nell'ambito bancario, che in chiave prospettica consideriamo la prossima direttrice strategica di sviluppo per il business dello studio. In parallelo, stiamo costruendo relazioni con studi esteri al fine di garantire ai nostri clienti anche un supporto internazionale. Di questa attività potremo fornire ulteriori dettagli a breve.

«Da noi si lavora meno con "la clessidra sul tavolo" rispetto a quanto accade in molti grandi studi»

Silvia Gnocco

Come valutate oggi il ruolo di una boutique legale specializzata nel Real Estate in un contesto in continua trasformazione normativa, sociale ed economica?
GI: Il nostro approccio – specialistico ma multidisciplinare – ci permette di intercettare e anticipare i cambiamenti. La nostra attività è specializzata nel real estate ma non dipendente da una singola area di assistenza. Per questo il nostro obiettivo è quello di evolverci al passo con i mutamenti delle esigenze del settore immobiliare. Ci stiamo riuscendo e sono convinto che continueremo su questa strada. Inoltre, grazie al network di molti nostri professionisti siamo spesso parte attiva del dialogo con le istituzioni: questo ci consente non solo di prevedere le evoluzioni normative nel settore del real estate, ma in alcuni casi anche di contribuire a orientarle. Questa capacità di lettura del mercato e di dialogo con il decisore pubblico ci dà un vantaggio competitivo reale. In un contesto che cambia rapidamente, avere visione, profondità tecnica e capacità di relazione è, a nostro avviso, il vero valore aggiunto.

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITY

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE ITALIAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for MAG on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

LEGALCOMMUNITYCH

LCPUBLISHINGGROUP

MAG

LCPUBLISHINGGROUP

LEGALCOMMUNITYCH

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE SWISS BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for LEGALCOMMUNITYCH on

Download on the App Store

GET IT ON Google Play

For information: info@lcpublishinggroup.com

Lexia, accelerazione strategica

In un solo anno, lo studio ha quasi raddoppiato il proprio fatturato, passando da 8 a oltre 15 milioni di euro. Il risultato è frutto di una strategia che punta su un modello organizzativo orizzontale, servizi ad alta scalabilità e una forte proiezione internazionale. I managing partner Francesco Dagnino e Alessandro Dagnino raccontano le leve di questa crescita e gli obiettivi per i prossimi anni

In un mercato legale in costante evoluzione, Lexia si distingue per una crescita che va oltre i numeri: nel corso di un solo anno, lo studio ha quasi raddoppiato il proprio fatturato, passando da 8 a oltre 15 milioni di euro. Un risultato che riflette una strategia di sviluppo basata su tre direttrici principali: un modello organizzativo orizzontale e dinamico, un posizionamento mirato nei settori ad alta innovazione e una progressiva espansione internazionale. Con sedi a Milano, Roma e Palermo, oltre a desk operativi negli Emirati Arabi Uniti e negli Stati Uniti, Lexia punta a consolidare la propria presenza sui mercati esteri e ad anticipare le esigenze di una clientela sempre più diversificata. A guidare questo percorso di crescita, i Managing Partner **Francesco Dagnino** e **Alessandro Dagnino**, che in questa intervista raccontano le strategie adottate, le sfide affrontate e gli obiettivi futuri dello studio.

Lexia ha quasi raddoppiato il proprio fatturato in un solo anno, passando da 8 a 15,2 milioni di euro. A suo avviso, quali sono stati i principali motori di questa crescita così significativa?
Francesco Dagnino (F.D.): Ciò che distingue Lexia è innanzitutto il team: l'età media dei nostri professionisti è decisamente più bassa rispetto alla media del mercato, e questo porta con sé dinamismo e apertura all'innovazione. Siamo fortemente posizionati nell'assistenza a clienti attivi in settori ad alta innovazione, così come ad aziende che, pur operando in settori più tradizionali, stanno vivendo importanti processi di trasformazione.

> **«La nostra crescita non è spinta dalla mera acquisizione di fatturato, ma dall'integrazione di competenze d'eccellenza»**
>
> Francesco Dagnino

FRANCESCO DAGNINO

Poi?
F.D.: Abbiamo scelto un modello organizzativo orizzontale, alternativo alla struttura piramidale classica, che punta a valorizzare l'autonomia e l'iniziativa individuale. La nostra crescita non è spinta dalla mera acquisizione di fatturato, ma dall'integrazione di competenze d'eccellenza, indipendentemente dalla dimensione o dalla clientela di provenienza.

E questo in cosa si è tradotto?
F.D.: Abbiamo costruito un modello di business in cui ogni area tradizionale dello studio sviluppa servizi ad alta scalabilità, anche grazie all'utilizzo di tecnologie avanzate – penso ad attività come Accounting, Tax, Payroll, raccolta deleghe per società quotate, Global Mobility & Immigration, fino alle Class Action. In parallelo, abbiamo avviato Lexia Private, un team dedicato alla clientela privata, HNWI e Affluent, che si occupa di Wealth Management, contenzioso, Real Estate, gestione di patrimoni immobiliari e consulenza su imbarcazioni e aeromobili.

La practice Corporate/M&A oggi rappresenta oltre la metà del fatturato complessivo. Si tratta del cuore strategico di Lexia o state lavorando per riequilibrare le diverse aree? E quali settori vedete maggiormente in espansione?
F.D.: Le practice che tradizionalmente trainano il fatturato dello studio sono il Capital Markets,

ALESSANDRO DAGNINO

il Corporate M&A e Venture Capital, i Financial Services e il Tax. L'obiettivo è consolidare ulteriormente queste aree di eccellenza, rafforzare le altre practice già operative e completare l'offerta dello studio con l'avvio di nuove aree di attività, cogliendo le opportunità di sviluppo che via via si presentano.

Negli ultimi dodici mesi lo studio è cresciuto grazie sia a ingressi laterali sia a numerose promozioni interne. Che tipo di modello di crescita puntate a consolidare nel lungo periodo?
Alessandro Dagnino (A.D.): La nostra visione di crescita si fonda su un modello bilanciato tra valorizzazione delle risorse interne e innesti strategici dall'esterno. In quest'ottica, l'apertura della nuova sede di Roma, avvenuta a inizio anno, rappresenta un passaggio fondamentale. Con l'ingresso dei partner Marco Martinelli e Giulio Fazio, abbiamo infatti rafforzato due practice chiave per il nostro sviluppo: l'Amministrativo e l'Energy. In tal senso lo studio persegue l'attrazione e la capacità di trattenere i talenti allo scopo di rispondere in modo efficace alle esigenze di un mercato sempre più specializzato.

Lexia è attualmente presente in tre città italiane e ha avviato un desk negli Emirati Arabi Uniti. Quali sono le vostre ambizioni in termini di sviluppo internazionale e presenza sui mercati esteri?
F.D.: Abbiamo sviluppato un modello innovativo basato sulla promozione e partecipazione a network verticali, focalizzati su specifiche aree di competenza, in alternativa ai tradizionali network internazionali di tipo generalista. Questo approccio ci consente di offrire ai nostri clienti l'opportunità di collaborare con i migliori professionisti in ciascuna giurisdizione per le aree di specializzazione rilevanti, rappresentando un chiaro vantaggio competitivo rispetto agli studi legali internazionali e a quelli aderenti a network generalisti. A titolo esemplificativo, siamo tra i fondatori del Fintech Legal Network, che riunisce studi altamente specializzati nel settore dei Financial Services e del Fintech.

Il 40% del vostro fatturato proviene già dall'estero: si tratta di un dato strutturale o pensate che possa crescere ulteriormente? Nel caso, attraverso quali strumenti (nuove sedi, alleanze, operazioni cross-border)?
A.D.: Questo dato è per noi strutturale ed è il risultato di numerosi clienti stranieri che si rivolgono a noi per realizzare i loro affari in Italia. La crescente incidenza della componente estera del nostro fatturato riflette anche la nostra capacità di intercettare e accompagnare dinamiche economiche e politiche internazionali.

In che modo?
A.D.: Stiamo consolidando la nostra presenza sui mercati chiave. Qualche mese fa abbiamo annunciato l'apertura di un desk UAE ad Abu Dhabi, con l'obiettivo di coprire l'intera area del Golfo – Emirati Arabi Uniti, Arabia Saudita, Oman, Qatar, Bahrain e Kuwait – e a breve saremo pronti ad annunciare l'apertura di un vero e proprio ufficio nella capitale emiratina, grazie all'ingresso di un socio senior che sarà basato stabilmente ad Abu Dhabi e guiderà il desk.

Ci sono altre "frontiere" aperte?
A.D.: In effetti, gli orizzonti internazionali non si fermano alla penisola arabica. Stiamo rafforzando il desk a New York, abbiamo avviato un desk in Ucraina, e guardiamo con attenzione a Bruxelles, cuore normativo dell'Unione Europea. Nuove sedi e alleanze strategiche – come un eventuale

presidio operativo in Ucraina o le valutazioni per un desk oltreoceano – si inseriscono in una visione di espansione che non è solo geografica, ma anche culturale e professionale.

Lo studio si posiziona chiaramente su settori ad alta innovazione come fintech, tecnologia e rinnovabili. Come riuscite a mantenere aggiornate le competenze normative e trasversali in contesti così dinamici?
A.D.: Uno dei nostri punti di forza è la capacità di attrarre e selezionare professionisti altamente qualificati, in grado di operare in mercati complessi e in rapida evoluzione. La nostra crescita non è solo quantitativa, ma soprattutto qualitativa: investiamo costantemente nella formazione e nello sviluppo delle competenze, promuovendo una cultura della conoscenza che ci permette di anticipare i cambiamenti e affrontare le sfide normative con visione e competenza.

«Gli orizzonti internazionali non si fermano alla penisola arabica. Stiamo rafforzando il desk a New York, abbiamo avviato un desk in Ucraina, e guardiamo con attenzione a Bruxelles»

Alessandro Dagnino

Lo studio in cifre*

97
Numero totale dei professionisti

16
I partner

9
I counsel

15,2
I milioni fatturati nel 2024

3
Le sedi in Italia (Milano, Roma e Palermo)

*Dati al 31/12/2024

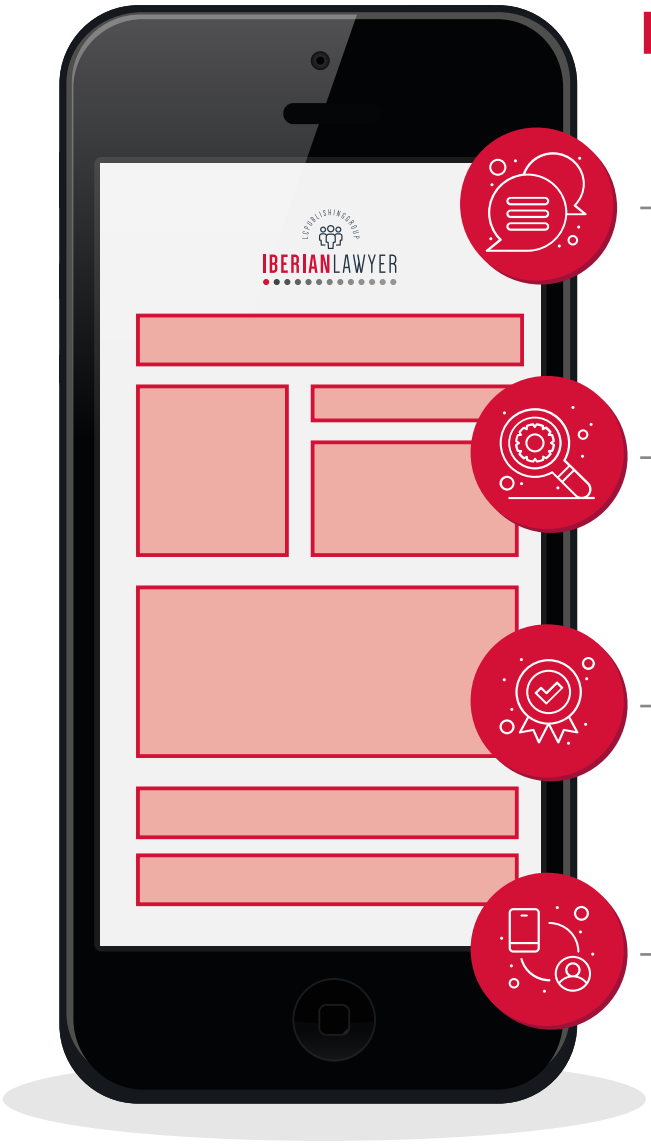
Guardando al futuro: che tipo di studio vuole essere Lexia nei prossimi tre anni? Avete in programma una trasformazione della governance, un consolidamento della brand identity o nuovi obiettivi strategici?
F.D.: Gli obiettivi per i prossimi tre anni prevedono, da un lato, il raggiungimento di una dimensione di circa 150 professionisti, con la copertura di tutte le principali practice e una policy interna che garantisca la presenza di almeno due partner per ciascun team. Riteniamo che questa configurazione rappresenti il giusto equilibrio tra specializzazione full service e agilità operativa.
Dall'altro lato, intendiamo proseguire nel potenziamento dei servizi complementari, anche attraverso l'integrazione di soluzioni innovative e scalabili. Non escludiamo che tale percorso possa essere sostenuto dal coinvolgimento di un investitore finanziario, qualora strategicamente coerente con la nostra visione di crescita. (n.d.m.)

LC PUBLISHING GROUP

IBERIAN LAWYER

THE DIGITAL MONTHLY MAGAZINE

DEDICATED TO THE IBERIAN BUSINESS COMMUNITY



EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for IBERIAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

LC PUBLISHING GROUP

THE LATINAMERICANLAWYER

THE DIGITAL MAGAZINE

DEDICATED TO THE LATIN AMERICAN BUSINESS COMMUNITY

EVERY ISSUE INCLUDES:

- Interviews to lawyers, in-house counsel, tax experts
- Business sector studies
- Post-awards reports
- Video interviews

Follow us on

Search for THE LATIN AMERICAN LAWYER or IBL Library on Download on the App Store GET IT ON Google Play

For information: info@iberianlegalgroup.com

GARY MILLER

Il mestiere (globale) di smascherare le frodi

Gary Miller, fondatore dell'International Fraud Group, racconta come si indaga e si recuperano asset rubati in tutto il mondo. Dalle truffe romantiche online ai furti di criptovalute, tutto inizia dalla fiducia. Per contrastare le frodi servono velocità, strategia e cooperazione internazionale

di ilaria iaquinta

«Tutto è cominciato con una telefonata e un assegno non verificato. Era il 1977, ero appena arrivato a Hong Kong—un giovane avvocato inglese, ingenuo e senza idea di cosa stesse per accadere». Così **Gary Miller**, oggi uno dei massimi esperti mondiali in frodi internazionali e recupero di asset, ricorda l'inizio della sua carriera.
Poche settimane dopo il suo arrivo in Asia, fu convocato in una banca locale: un cliente fidato aveva convinto il direttore a sbloccare milioni contro un assegno non ancora incassato. «Un classico caso di fiducia malriposta», racconta. Ma la vera sorpresa fu la risposta dell'istituto: un'unità investigativa d'élite—ex agenti FBI e CIA, contabili forensi, psicologi—venne mobilitata in poche ore. «Sembrava un'operazione del XXI secolo».
Quell'esperienza fu la sua prima lezione nella "anatomia" della frode: quasi ogni truffa parte dalla fiducia. Una volta infranta, serve molto più di un avvocato per rimediare. «Indagare sulle frodi aziendali significa capire il diritto penale, quello civile, la psicologia, la normativa, la tecnologia... e farlo a livello transnazionale».
Quasi cinquant'anni dopo, Miller è partner e responsabile del China Desk dello studio Mishcon de Reya, e presiede l'International Fraud Group (IFG)—una rete di oltre 60 studi legali in tutto il mondo, specializzati nel localizzare, congelare e recuperare asset sottratti. Il suo messaggio chiave resta immutato: agire in fretta, essere preparati, e iniziare sempre dalla fine.

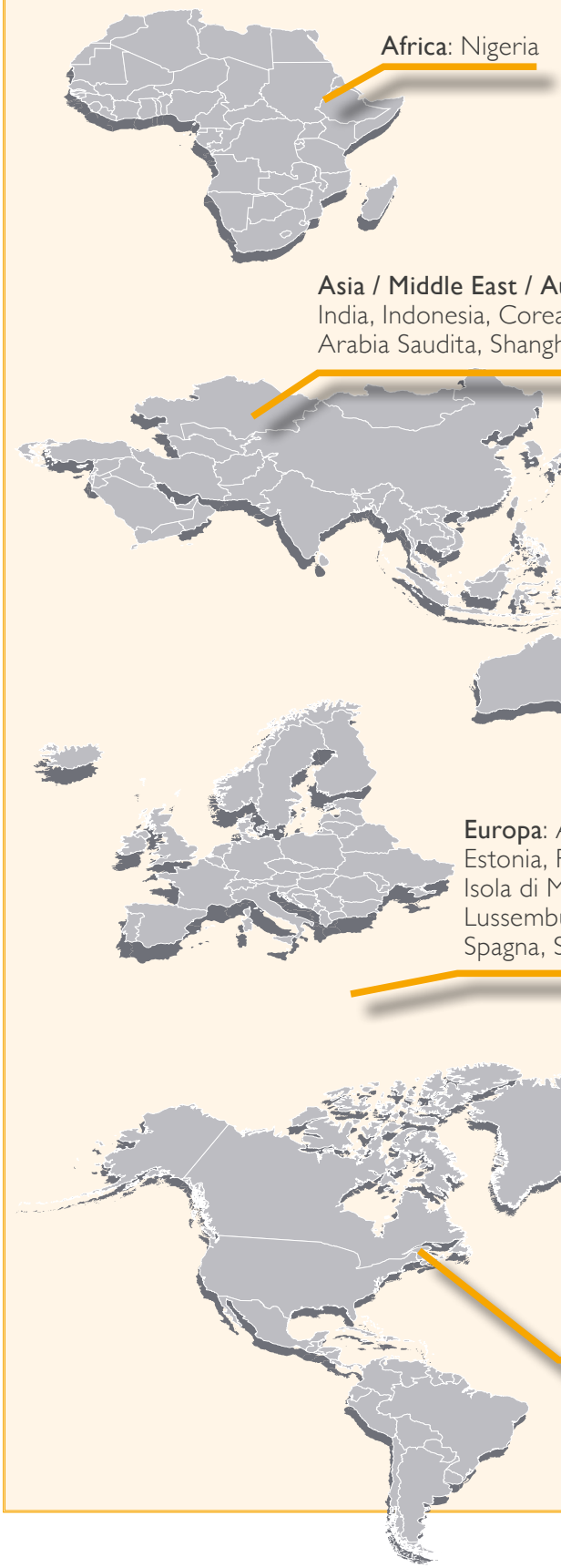
Come sono cambiate le frodi nel tempo?
Non credo siano cambiate poi così tanto. Il 99% delle frodi consiste nel convincere qualcuno a credere in un insieme di fatti che non sono veri o lo sono solo in parte. La dinamica dell'inganno è sostanzialmente identica a quella degli anni '70. Ciò che è cambiato sono gli strumenti a disposizione dei truffatori, che oggi sono estremamente rapidi e sofisticati.

Quali sono oggi le più difficili da contrastare?
Senza dubbio le truffe romantiche o d'investimento via social media. Le persone sono praticamente dipendenti dai loro telefoni, e finiscono per accettare come vere quasi

tutte le informazioni che ricevono tramite piattaforme social, anche se non conoscono chi le invia. Basta che ci sia un volto, un nome, e che usino una piattaforma ritenuta affidabile, come Facebook: la reazione automatica è crederci. E poiché viviamo in un mondo dove la gente non ha tempo né voglia di verificare nulla, questa fiducia iniziale si trasforma in una convinzione permanente... almeno finché non vengono colpiti dalla truffa.

Quali strumenti si usano oggi per rintracciare asset digitali come le criptovalute o fondi spostati offshore?
Esistono software estremamente sofisticati che gli analisti blockchain usano per tracciare le criptovalute. Ma hanno dei limiti. Anche se

Aree coperte dall'IFG



Africa: Nigeria

Asia / Middle East / Australia: Abu Dhabi, Australia, Dubai, Hong Kong, India, Indonesia, Corea, Malesia, Pakistan, Filippine, Qatar, Arabia Saudita, Shanghai, Singapore, Vietnam

Europa: Austria, Bulgaria, Cipro, Inghilterra, Estonia, Francia, Germania, Guernsey, Irlanda, Isola di Man, Italia, Jersey, Lettonia, Liechtenstein, Lussemburgo, Malta, Polonia, Portogallo, Scozia, Spagna, Svizzera

Americhe: BVI e Cayman, Brasile, Canada, Guatemala, Ecuador, Messico, Panama, Turks and Caicos, USA (California, Florida, New York, South Dakota, Texas, Washington D.C.)

si riesce a identificare la posizione geografica del cripto rubato, se in quel Paese il sistema legale è inefficace o inesistente, le possibilità di recuperare i fondi sono praticamente nulle. Che tu sappia che sono in Cina, Indonesia, Cile o Venezuela, poco cambia.

Ci sono frodi che l'hanno davvero colpita per il livello di sofisticazione?
Non molto tempo fa mi sono trovato coinvolto in un caso di documenti finanziari falsi estremamente sofisticati. La qualità dei documenti—presunti atti di trasferimento azionario e certificati azionari—era eccellente. Quando li abbiamo sottoposti a un'analisi indipendente, il parere era che fossero probabilmente falsi, ma mancava una certezza assoluta. Attorno a quei documenti c'era una rete di persone che, con una reputazione apparente, dichiaravano di averli acquistati e utilizzati. La truffa classica è: ti inganno. Quella sofisticata è: ti inganno, e poi introduco un presunto terzo soggetto—che ufficialmente non ha legami con me—che ti dice: "Sì, ho già lavorato con Gary." Un esempio perfetto è Bernie Madoff: ha iniziato a truffare, ma intanto restituiva denaro e mostrava risultati positivi, così nessuno sospettava nulla.

Perché è così importante intervenire subito? E come si fa ad agire rapidamente in più giurisdizioni?
Perché la velocità si allena. Se hai già affrontato casi simili, li gestisci molto più rapidamente. È anche per questo che ho fondato l'IFG: non volevo reinventare ogni volta lo stesso processo, nemmeno sei mesi dopo. Volevo poter dire a un collega: ricordi quel caso? Ecco, abbiamo fatto questo, questo e quest'altro. E tu già mi avevi spiegato cosa può essere fatto nel tuo ordinamento. La pratica rende perfetti, ed è così che si riduce al minimo il tempo perso nel comprendere le procedure di ciascun Paese.

La cooperazione internazionale è cruciale. Quali sono i principali ostacoli alla collaborazione tra Paesi?
Ogni Paese ha regole, leggi, sistemi diversi. L'ostacolo più grande è replicare in varie giurisdizioni il rimedio più potente disponibile. In Inghilterra, ad esempio, puoi ottenere un'ingiunzione che congela i beni e obbliga il truffatore a dichiarare sotto giuramento tutti gli asset globali. Ma questo rimedio non esiste quasi da nessun'altra parte. Se lo potessimo replicare ovunque, le frodi calerebbero dell'80%.

Ci sono Paesi particolarmente difficili?
La Cina è molto complessa. L'America Latina è "come Marte". Anche in Africa è difficile, con l'eccezione del Sudafrica. La Svizzera, invece, ha un sistema penale molto efficace: un pubblico ministero può ordinare un sequestro nello stesso giorno e condividere i risultati con la vittima. In alcuni Stati puoi anche presentare una causa civile sulla scia di quella penale—una flessibilità preziosa.

Come funziona in concreto la rete International Fraud Group? Cosa lo rende efficace?
Siamo presenti in oltre 60 giurisdizioni: Cina, Hong Kong, Singapore, Vietnam, Africa, Medio Oriente, America, Europa. La forza sta nella comunicazione e nella collaborazione. Collaboriamo su due livelli: macro (scambio di know-how legale) e micro (caso per caso). Se un cripto-asset rubato finisce in dieci Paesi diversi, coordino gli avvocati in ciascuno di essi. Ogni caso costruisce esperienza: più lavoriamo insieme, più diventiamo veloci ed efficaci.

Come si coordina il recupero di asset in sistemi giuridici tanto diversi?
Devi sapere cosa è realisticamente ottenibile in ciascun Paese. Quello che puoi ottenere a Londra non è replicabile a Lagos. Ma se riesco a spiegare bene cosa mi serve a un avvocato nigeriano o vietnamita, potrebbe trovare una via attraverso il diritto penale dove quello civile non basta. A volte non serve nemmeno il tribunale: basta contattare una banca con prove alla mano e avvertirla del rischio di riciclaggio. Il punto è "costruire una gabbia" attorno al truffatore, fino a costringerlo a trattare. L'arte del recupero asset sta nel chiudere l'accordo.

Che ruolo dovrebbero avere le aziende nella prevenzione delle frodi?
Serve un sistema di compliance robusto, una

INTERNATIONAL FRAUD GROUP (IFG)

Nel mondo opaco e iper-veloce della criminalità finanziaria internazionale, agire con rapidità e coordinazione può fare la differenza. È da questa necessità che nasce, nel 1994, l'International Fraud Group (IFG), fondato da Gary Miller su richiesta urgente di una grande banca. Da allora, il network è diventato un'alleanza stabile di oltre 50 studi legali attivi in 62 giurisdizioni.
L'IFG si occupa di localizzare, congelare, sequestrare e recuperare asset rubati, usando strumenti legali civili e penali.
Ma la sua forza sta nella collaborazione: condivisione costante di know-how, incontri due volte l'anno e un approccio multidisciplinare che coinvolge contabili forensi, informatici e consulenti strategici.

struttura per il whistleblowing, ma soprattutto una cultura aziendale coerente. Le imprese dovrebbero collaborare con le vittime e le autorità, anziché trincerarsi dietro le leggi sulla privacy. Condividere informazioni è fondamentale per prevenire altre truffe.

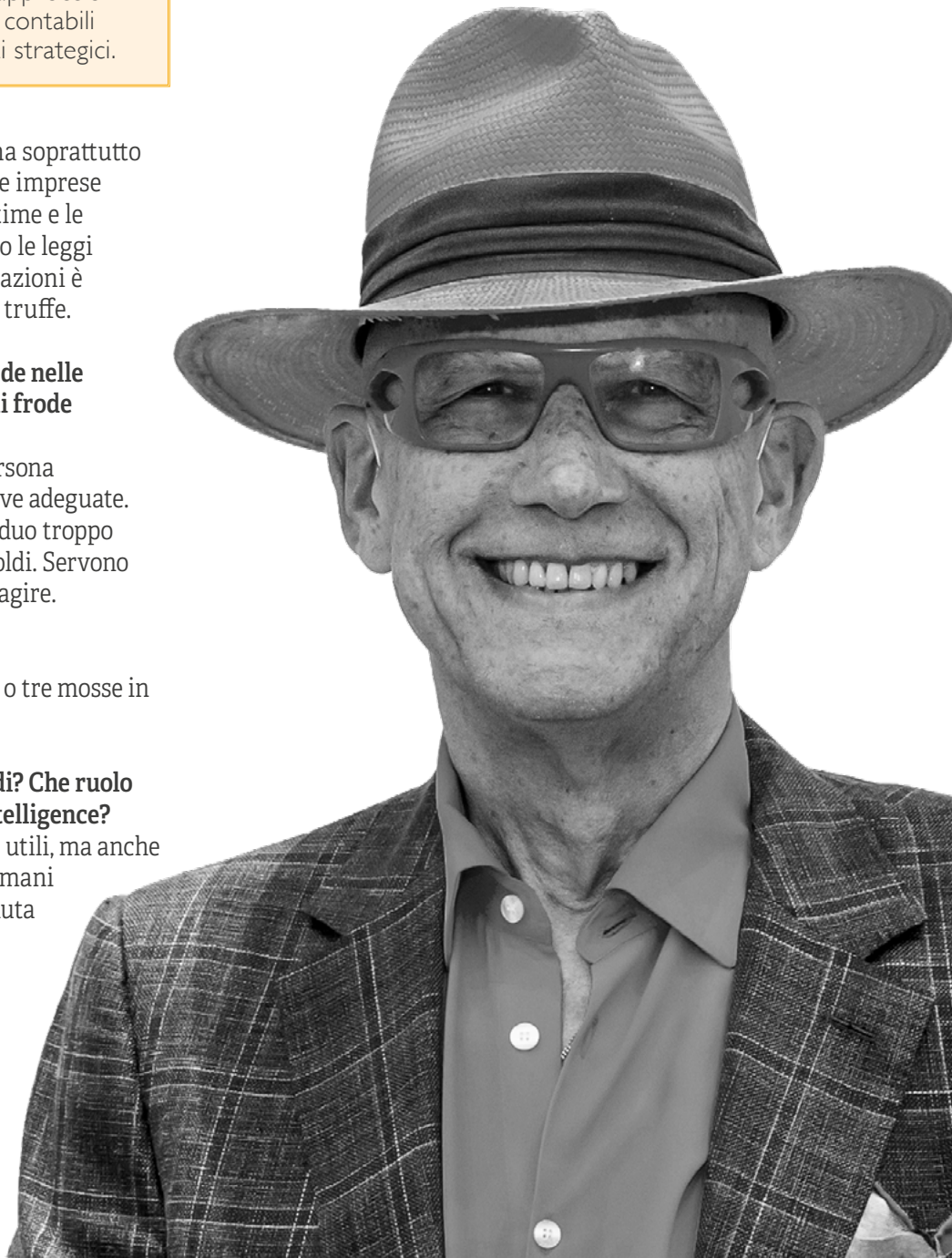
Qual è l'errore più comune che vede nelle aziende quando affrontano casi di frode interna?
Agire troppo in fretta contro la persona sospettata, senza aver raccolto prove adeguate. Così si finisce per allertare l'individuo troppo presto e perdere ogni traccia dei soldi. Servono metodo e prove concrete prima di agire.

È un po' come giocare a scacchi...
Esatto. Devi sempre pensare a due o tre mosse in anticipo.

La tecnologia ci salverà dalle frodi? Che ruolo avranno AI, blockchain, cyber intelligence?
Saranno strumenti estremamente utili, ma anche molto pericolosi se finiscono nelle mani sbagliate. Ogni tecnologia che ci aiuta a combattere le frodi può essere usata anche per commetterle. Le email, ad esempio, hanno reso più facile indagare, ma hanno anche permesso truffe di massa.

Pensa che i truffatori saranno sempre un passo avanti, o gli investigatori possono davvero superarli?
Mai. Li inseguiremo sempre. È una corsa continua per recuperare terreno.

Un consiglio finale alle aziende globali?
Se operate in contesti internazionali, dovete sapere cosa fare nel caso qualcosa vada storto all'estero. Troppi dirigenti e giuristi d'impresa non conoscono gli strumenti disponibili in Paesi come il Sudafrica o il Vietnam. L'educazione e la comunicazione sono la prima linea di difesa.



ILT

LC PUBLISHING GROUP

ITALIAN LEGALTECH

La prima associazione italiana per il legaltech

Il mondo legale è cambiato tanto negli ultimi anni e cambierà ulteriormente in maniera decisiva nei prossimi dieci anni. Innovazione e tecnologia saranno strumenti di cambiamento e impatteranno pesantemente sul contesto competitivo futuro del mercato dei servizi legali. La nostra missione è quella di aiutare gli studi legali, le direzioni affari legali, la ricerca legaltech, la finanza legaltech e le aziende produttrici di tecnologia a incontrarsi, a confrontarsi e ad aiutarsi nella comprensione di un futuro sempre più presente.

Per informazioni: info@italianlegaltech.it
Per membership: membership@italianlegaltech.it
www.italianlegaltech.it - T: +39 02 36727659

Diverso sarà lei

Quattro mesi per perdere una matematica

di michela cannovale

ASCOLTA IL PODCAST

Perché una bambina si convinca che la matematica "non è roba da donne", possono bastare appena quattro mesi di scuola elementare. È quanto ha scoperto un gruppo di ricercatori francesi che ha seguito per quattro anni circa 2,7 milioni di studenti, analizzando il loro rapporto con le materie stem. I risultati, pubblicati su *Nature*, parlano chiaro: all'ingresso a scuola, maschi e femmine hanno competenze matematiche praticamente identiche. Dopodiché, già dopo quattro mesi si registra un divario di 0,20 punti a favore dei primi. Nel secondo anno, il gap addirittura quadruplica.

Visto che ho imparato a non dare nulla per scontato, lasciatemi dire l'ovvio: non è una questione di capacità innate. Maschi e femmine partono dallo stesso livello: il talento non ha genere.

La distanza che si crea è piuttosto il frutto di uno stereotipo culturale radicato che le bambine iniziano ad assorbire in modo quasi invisibile fin dai banchi di scuola – e soprattutto quando crescono in famiglie e contesti con uno status socioeconomico più alto, dice lo studio. Qui, senza che quasi ce ne si accorga, si parla ai figli e alle figlie in modo diverso. "Bravo, sei proprio intelligente!", si dice ai maschi. E alle femmine? "Brava, ti sei impegnata e ce l'hai fatta!". Oppure "Dai, questo è difficile, chiediamo a papà". Sono sfumature, che incidono però sull'autostima delle bambine e che impattano anche sull'ansia da prestazione in matematica, che colpisce specialmente loro e specialmente durante le prove in classe a tempo.

MARIE MADELEINE GIANNI

Le conseguenze si riflettono a strascico anche sulle scelte future, tanto che oggi, secondo i numeri di Nature, le donne costituiscono solo il 35% di chi sceglie di studiare materie stem nel mondo.

Non proprio un trionfo di parità, ma anche un segnale che là fuori ci sono ancora tantissimi talenti tutti da scoprire. Ed è qui che entrano in scena i programmi di diversity & inclusion. Non solo perché è una questione principio, ma anche perché è davvero un peccato lasciarsi sfuggire delle matematiche brillanti, a maggior ragione se bastano solo quattro mesi per decidere di non avventurarsi in certi percorsi.

La ricerca francese, in questo senso, qualche consiglio pratico ce lo dà: puntare sulle competenze trasversali come fiducia e gestione dello stress, alleggerire approcci didattici troppo improntati alla competizione e, perché no, iniziare a trattare l'errore non come una catastrofe, ma come un passaggio naturale dell'apprendimento.

Ne parlo più approfonditamente nella nuova puntata di *Diverso sarà lei* con **Marie Madeleine Gianni**, fondatrice e presidente di Bet she can, fondazione nata nel 2015 per accompagnare le bambine tra gli 8 e i 12 anni nello sviluppo della consapevolezza di ciò che sono e ciò che vogliono diventare. Buon ascolto!

PUBLISHING GROUP

LC

BUSINESS LEGAL ACADEMY

Il nuovo spazio dedicato alla formazione e alla crescita della nostra community

MBI

Master Business Inhouse Counsel

Ottobre 2025 - Marzo 2026
ogni venerdì dalle 09.00 alle 18.00 | Milano
13 incontri + project work finale

Contact:
Silvia Torri
silvia.torri@lcpublishinggroup.com
+ 39 349 9787404

www.lcpublishinggroup.com/lc-business-legal-academy/

General counsel italiani tra AI, talenti e compliance: la sfida è strategica

Dallo studio EY Law General Counsel 2025 emerge un quadro complesso per i dipartimenti legali italiani, chiamati a fare i conti con tecnologie emergenti, scarsità di risorse, urgenza di trattenere i talenti e una compliance normativa sempre più stringente

di michela cannovale

Solo il 25% dei general counsel considera l'intelligenza artificiale generativa una priorità assoluta. E mentre il budget medio cresce, la riduzione dei costi resta centrale. Strategia e cultura organizzativa si confermano i veri nodi da sciogliere

C'è un filo rosso che attraversa il mondo dei dipartimenti legali in Italia: la richiesta di fare sempre di più, spesso con meno risorse, mentre il contesto normativo e tecnologico si complica senza sosta. È quanto emerge dall'EY Law General Counsel Study 2025, che fotografa lo stato dell'arte e le priorità di 60 general counsel e chief legal officer italiani.

Regulatory compliance (68%), abilitazione del business tramite l'intelligenza artificiale generativa (65%), retention e sviluppo dei talenti (55%) e riduzione dei costi (47%) sono i quattro pilastri su cui si sta giocando il futuro dei legali d'impresa. E se il dato sulla compliance non sorprende, colpisce invece il ruolo sempre più strategico assegnato alla tecnologia, in particolare all'AI generativa.

«L'intelligenza artificiale generativa permetterà ai professionisti legali di essere più efficienti, creando maggior valore per l'organizzazione», osserva Daniele Caneva, law leader e responsabile del dipartimento IP di EY Studio Legale Tributario, che ha curato la survey. «Molti dipartimenti legali hanno in programma di utilizzare la GenAI per diversi casi d›uso, il che rivela ottimismo riguardo al potenziale valore che l'AI potrebbe offrire. Attualmente, gli utilizzi principali riguardano la redazione di documenti legali (38%), il knowledge management (35%) e la regulatory compliance (32%). Nel prossimo futuro, sarà importante sviluppare piani per integrare le nuove tecnologie nel modo corretto, prevenendo potenziali rischi relativi alla privacy dei dati, alla sicurezza, alla proprietà intellettuale e all›etica».

Tuttavia, il grande entusiasmo nei confronti della tecnologia si scontra con la realtà quotidiana dei budget limitati e con un approccio ancora in larga parte sperimentale: il 62% dei dipartimenti legali italiani è infatti ancora nella fase di ideazione o test dell'AI generativa, e solo il 25% la considera una priorità assoluta.

Secondo Caneva, una parte dello scetticismo deriva da vincoli economici e culturali. «Quello che emerge dalla survey – spiega ai microfoni di MAG – è che, sebbene l'intelligenza artificiale sia percepita come un potenziale elemento di trasformazione per l'organizzazione dei dipartimenti legali interni, solo un quarto dei general counsel la ritiene una priorità. Un motivo di questo scetticismo è il budget, ma anche il fatto che l'introduzione di AI richiede un cambiamento culturale e organizzativo profondo, che non tutti sono pronti ad affrontare».

LA STRATEGIA (MANCANTE) E LE TENSIONI GEOPOLITICHE

Un'altra evidenza significativa della survey riguar-

da la pianificazione strategica. Benché il 72% dei dipartimenti legali italiani conduca una pianificazione annuale, solo un terzo ha una strategia formalizzata e documentata, mentre appena il 18% ha raccolto feedback dagli stakeholder o esaminato benchmark di mercato nell'ultimo anno.

Il dato sorprende anche Caneva: «Mi ha colpito molto osservare come i general counsel, pur mantenendo una visione strategica molto avanzata e un dialogo costante con il top management, si trovino oggi ad affrontare sfide complesse. La gestione di normative sempre più articolate, come quelle legate a sostenibilità e compliance, insieme ai vincoli di budget e all'instabilità geopolitica, rende il loro ruolo ancora più cruciale ma anche più impegnativo. Questi fattori possono limitare la possibilità di pianificare a lungo termine e richiedono una continua capacità di adattamento».

La via d'uscita, secondo l'avvocato, sta nell'investire su strumenti tecnologici in grado di supportare analisi e reportistiche veloci, perché «i general counsel stanno affrontando la sfida di rendere più efficiente un ruolo molto impegnativo, anche attraverso l'adozione di tecnologie e un'evoluzione del mindset orientata all'analisi strategica».

COSTI IN AUMENTO, MA SEMPRE SOTTO CONTROLLO

Curioso paradosso, quello che emerge dal report: l'88% dei dipartimenti legali prevede un aumento di budget nei prossimi 12 mesi, e per oltre metà di questi l'incremento sarà superiore al 10%. Eppure, la riduzione dei costi resta una priorità per l'80% dei general counsel.

Per controllare i costi, i dipartimenti legali si affidano a strumenti consolidati: budgeting (70%), knowledge management (67%) e outsourcing (63%). Tuttavia, solo il 12% ha aggiornato la propria strategia di sourcing nell'ultimo anno, contro il 21% a livello globale.

La resistenza al cambiamento è ancora forte, e Caneva ne individua le radici: «Effettivamente c'è in generale una resistenza dei giuristi d'impresa al cambiamento perché l'attività legale è fiduciaria e richiede una profonda conoscenza dell'attività

«L'intelligenza artificiale è una grande opportunità, ma il suo impatto reale dipenderà dalla capacità dei dipartimenti legali di affrontare un cambiamento culturale profondo, che oggi non tutti sono pronti ad accogliere»

Daniele Caneva

aziendale. Tuttavia, negli ultimi anni un cambiamento di rotta si vede: i general counsel si stanno affacciando al mondo legale delle Big Four in maniera sempre più consolidata perché probabilmente l'attività legale di questi gruppi è maggiormente integrata con funzioni tech e di business. Dall'altra parte, la resistenza è dovuta sia alla ritrosia al cambiamento, sia ai vincoli di budget, perché i cambiamenti comportano inevitabilmente un investimento iniziale».

COMPLIANCE, LA REGINA DELLE PREOCCUPAZIONI

Al vertice delle preoccupazioni dei legal department italiani resta la compliance normativa. Il 60% segnala difficoltà nel monitorare i continui cambiamenti normativi, mentre solo la metà pensa di affrontare questa sfida con nuove tecnologie e processi.

Per Caneva, la questione è cruciale: «L'impatto normativo di compliance e sostenibilità è la maggior preoccupazione per i general counsel. È chiaro che il contesto attuale richiede un'evoluzione significativa, sia dal punto di vista degli strumenti sia della governance. È un tema di risorse ma anche culturale».

Non stupisce, quindi, che le aree dove i dipartimenti legali stanno concentrando più investimenti siano la cybersecurity e le tecnologie di risk management, indicate dal 65% degli intervistati.

LA SFIDA DEL TALENTO

Infine, uno dei punti dolenti messi in luce dallo studio EY riguarda la retention dei talenti. Il 55% dei general counsel italiani la indica come una priorità alta, e il 63% ha già in cantiere iniziative per migliorare l'esperienza lavorativa. Eppure, il turnover resta alto.

«Questo è uno dei temi principali – riflette Caneva – e riguarda sia il mondo aziendale sia la libera professione. Negli ultimi anni gli uffici legali interni hanno compiuto un'evoluzione significativa, diventando veri e propri studi legali integrati nel cuore dell'azienda. Tuttavia, permane in alcuni contesti una percezione meno attrattiva del percorso in-house, spesso legata a fattori culturali o a una conoscenza parziale delle reali opportunità offerte. È importante continuare a valorizzare la varietà e la complessità delle attività svolte internamente, anche attraverso politiche di carriera più flessibili e orientate alla crescita. In un contesto in cui l'efficienza economica resta una priorità, è fondamentale comunicare con chiarezza il valore strategico che i team legali aziendali apportano, anche per attrarre nuovi talenti».

Il futuro, dunque, è nelle mani di una generazione di legali in house che dovrà saper coniugare competenze giuridiche, visione strategica, tecnologia e capacità di adattamento. Come ricorda Caneva: «Un giovane legale che entra oggi in azienda deve essere proattivo, curioso di tutto ciò che avviene nel dipartimento legale, che oggi si occupa di tantissime cose in via diretta. Non deve focalizzarsi su un'unica attività ma avere un occhio aperto su tutto».

Ed è questa, forse, la vera partita che attende i general counsel italiani: restare solidi guardiani della legalità, ma anche diventare partner strategici, innovatori e custodi del talento. Con la GenAI alle porte, il futuro sembra più vicino che mai.

FERDINANDA TANGANELLI

Kruk Italia e il Codice Unirec: l'etica diventa prassi nel recupero crediti

Le nuove regole, aggiornate a marzo 2025, stanno trasformando il lavoro delle società di gestione del credito e dei legali in house: dalla formazione interna alla revisione dei testi, ogni processo punta a coniugare rispetto del diritto e tutela della dignità dei debitori

di michela cannovale

Nel settore del recupero crediti, parlare di etica può sembrare un ossimoro. Eppure, esiste un quadro normativo preciso che punta a definire regole più rigorose e trasparenti proprio dal punto di vista etico: è il Codice di condotta Unirec, uno strumento che, soprattutto nella sua versione più aggiornata (marzo 2025), sta incidendo in modo concreto sul lavoro delle società di gestione del credito e sui professionisti legali che le accompagnano.

Non si tratta solo di compliance normativa: il Codice sta ridisegnando l'equilibrio tra la tutela del credito e la protezione dei diritti – anche psicologici – dei debitori. Una questione tanto più urgente in un Paese dove, secondo uno studio Kruk-Astraricerche, il 50% degli italiani ha almeno un debito e il 43% ne ha più d'uno. E dove, come rivelano i dati, il peso dell'indebitamento non è solo economico: il 73% degli interessati subisce anche conseguenze psicologiche e sociali.

Per chi, come **Ferdinanda Tanganelli**, legal support department director di Kruk Italia, opera in prima linea in questo settore, il Codice Unirec non è soltanto un testo normativo. È la guida per trasformare principi etici e obblighi giuridici in procedure effettive, capaci di proteggere sia il business sia la dignità delle persone. «Non produciamo bicchieri, trattiamo posizioni creditorie dietro cui ci sono persone reali. E per questo il nostro lavoro non può limitarsi a chiederci solo "cosa è legale?", ma anche "come è giusto fare le cose?"», le parole di Tanganelli a MAG.

IL CODICE COME PUNTO DI SVOLTA

Kruk Italia, parte dell'omonimo gruppo europeo attivo nel settore del credit management, è approdata nel nostro Paese nel 2015, poco dopo l'entrata in vigore della prima versione del Codice Unirec. Per Tanganelli, il Codice ha rappresentato fin da subito uno strumento cruciale per consolidare la reputazione dell'azienda e posizionarsi come operatore affidabile su un mercato, quello italiano, storicamente diffidente verso chi si occupa di recupero crediti.

«Dal primo giorno mi sono fatta portavoce dell'importanza di garantire un equilibrio trasparente tra il nostro business e il rispetto delle persone con cui interagiamo», spiega. «Il Codice è la concreta attuazione dell'articolo 27 bis del Codice del Consumo, che chiede alle associazioni di categoria di adottare regole condivise a tutela dei consumatori».

Il risultato? Oggi in Kruk Italia il Codice non è un documento "da cassetto", ma una bussola quotidiana. «Abbiamo inserito il Codice nella formazione obbligatoria fin dai primi giorni di ingresso in azienda, soprattutto per chi lavora nel recupero crediti. E al training iniziale affianchiamo un continuo refresh, perché le regole evolvono e il nostro comparto non può permettersi di rimanere fermo».

ETICA E REPUTAZIONE, FIANCO A FIANCO

Perché tutta questa attenzione all'etica? La risposta non è solo giuridica. È anche (e soprattutto) reputazionale. «Il nostro settore non è esattamente "sexy" (ci piace scherzare su questo). Ma la reputazione è essenziale. Chiediamo il pagamento di crediti che già hanno avuto un'evoluzione negativa. Un approccio etico, d'altronde, permette al debitore di sentirsi più sicuro e di sapere che dall'altra parte non c'è solo qualcuno che guarda ai numeri, ma anche un interlocutore disposto a trovare soluzioni», dice Tanganelli.

Non è semplicemente teoria. Il Codice impone regole specifiche: dai contenuti delle lettere di sollecito (che devono includere formule di cortesia e precisare che il debitore può chiudere subito la posizione se ha già pagato), agli orari e alle modalità di contatto con il debitore. «Dettagli apparentemente minimi, ma fondamentali per ridurre il

«Ferdinanda Tanganelli, legal support department director di Kruk Italia, racconta come l'adozione di un approccio etico – anche nell'uso dell'intelligenza artificiale – sia diventata un asset reputazionale, operativo e giuridico per l'azienda»

rischio di un approccio percepito come aggressivo».

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE? SÌ, MA SEMPRE "HUMAN IN THE LOOP"

Tra le novità più significative su cui interviene l'ultima versione del Codice, rientrano gli strumenti tecnologici, chatbot e intelligenza artificiale in testa. Per un operatore del credito, il tema è tutt'altro che semplice.

«L'AI consente di gestire grandi moli di dati e di elaborare previsioni utilissime per il recupero crediti. Ma solleva interrogativi etici enormi: trasparenza, spiegabilità degli algoritmi, rispetto della privacy, rischio di decisioni automatizzate potenzialmente discriminatorie», spiega Tanganelli. «Noi abbiamo adottato l'approccio "human in the loop". L'AI ci aiuta a gestire richieste semplici e ripetitive, liberando gli operatori per i casi complessi. Ma ogni decisione rilevante rimane umana».

Kruk ha inoltre introdotto un sistema di controlli serrati: audit periodici sugli algoritmi per prevenire bias, informative chiare al cliente debitore quando interagisce con sistemi automatizzati, possibilità sempre garantita di parlare con un operatore in carne e ossa e canali di reclamo specifici, se il cliente ritiene di aver subito un trattamento scorretto da parte delle macchine.

Il tutto nella prospettiva di conformarsi al nuovo AI Act europeo. «Non vogliamo che l'intelligenza artificiale sostituisca il contatto umano. Dietro ogni pratica ci sono persone, e vogliamo che i debitori sappiano che possono sempre confrontarsi con un interlocutore reale».

LA "SECONDA LINEA DI DIFESA": IL GIURISTA DIVENTA PRESIDIO ETICO

Il cuore dell'impegno etico di Kruk passa anche da una governance interna strutturata. Tre anni fa è stata istituita la cosiddetta "seconda linea di difesa": una task force multidisciplinare composta da legale, compliance e DPO. «Monitoriamo costantemente l'attività dei dipartimenti operativi. E interveniamo subito quando emergono contestazioni da parte dei debitori, per indagare sui fatti e, se serve, correggere processi o manuali interni», racconta Tanganelli.

In questo lavoro, il legale in house assume un ruolo quasi investigativo. «Ci capita di dover verificare le lamentele sui comportamenti di esattori o contact center. Talvolta si tratta di malintesi, altre volte troviamo fondamento nelle segnalazioni e agiamo con azioni correttive. L'obiettivo non è solo chiudere la singola pratica, ma imparare e migliorare i processi per evitare che l'errore si ripeta».

LA GESTIONE DEL CONTENZIOSO E IL LAVORO "SARTORIALE"

L'adozione del Codice ha avuto effetti pratici anche su contratti, informative e comunicazioni. «Abbiamo modificato testi standard e flussi procedurali, soprattutto quelli relativi al recupero esattoriale (una fase particolarmente delicata perché avviene spesso di persona, a casa o sul lavoro del debitore)», precisa Tanganelli.

Tutto passa sotto la lente del dipartimento legale «Esiste una procedura interna rigida. L'ufficio operativo elabora testi e procedure, e noi abbiamo tre giorni per verificarli, eventualmente modificarli, e dare il via libera. Oggi i testi che ci arrivano sono già ben costruiti, perché la cultura del Codice è ormai consolidata, ma il controllo resta necessario».

Una cura quasi "sartoriale", soprattutto in un settore in cui ogni parola, ogni contatto può fare la differenza tra un recupero corretto e una contestazione per trattamento aggressivo o scorretto.

«Oggi non basta sapere cosa dice la legge. Occorre capire anche come si deve fare e cosa è giusto fare, specie in un settore come il nostro, dove dietro ai crediti ci sono persone. È un lavoro che richiede empatia, conoscenza tecnica, ma anche coraggio di innovare», è convinta Tanganelli. E il Codice Unirec, in questo senso, è stato una svolta. «Ha fissato l'anno zero di regole condivise, fondamentali per tutelare non solo i diritti dei creditori, ma anche la dignità dei debitori. E per chi lavora come legale in house, significa mantenere sempre aperto il dialogo con i dipartimenti operativi, aggiornarsi sulle evoluzioni normative, e vigilare costantemente affinché principi etici e legali non rimangano solo sulla carta».

SEGUI I NOSTRI PODCAST

LE INTERVISTE
SULL'ATTUALITÀ
DEL MERCATO
DEI SERVIZI LEGALI

PARLIAMO
DI LUCI E OMBRE
DELLA DIVERSITY & INCLUSION

I DIALOGHI
CON I PROTAGONISTI
DELLA BUSINESS COMMUNITY,
TRA MERCATO E PASSIONI

PUBLISHING GROUP

LC

DIVERSO SARÀ LEI

PODCAST

LUCI E OMBRE DELLA DIVERSITY
NEGLI STUDI LEGALI E IN AZIENDA.
MICHELA CANNOVALE INTERVISTA
I PROTAGONISTI DELLA BUSINESS COMMUNITY.

ASCOLTALO ORA

Legalcommunity Corporate Awards 2025

I vincitori

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA

Al Padiglione Visconti di Milano, nel contesto della Legalcommunity Week 2025, si sono svolti i Legalcommunity Corporate Awards 2025, la cerimonia di premiazione dedicata alle eccellenze del mercato legale italiano in ambito Corporate, sia in termini di studi legali che di singoli professionisti.

L'undicesima edizione dell'evento, organizzata da Legalcommunity, ha visto il conferimento dei riconoscimenti attribuiti dalla giuria ai protagonisti che nel corso dell'anno si sono distinti maggiormente per reputazione e attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie:

Categoria	Vincitore
LAW FIRM OF THE YEAR	Legance
LAWYER OF THE YEAR	Carlo Pavesi - Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAW FIRM OF THE YEAR M&A	Chiomenti
LAWYER OF THE YEAR M&A	Roberto Cappelli - Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Gianni & Origoni
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY	Stefano Sciolla - Latham & Watkins
LAW FIRM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS	Linklaters
LAWYER OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS	Ferigo Foscari - Hogan Lovells
LAW FIRM OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER	White & Case
LAWYER OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER	Paolo Sersale - Clifford Chance
LAW FIRM OF THE YEAR M&A MID-MARKET	CastaldiPartners
LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET	Paolo Ghiglione - Baker McKenzie
LAW FIRM OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS	PedersoliGattai
LAWYER OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS	Ilaria Antonella Belluco - CBA
LAW FIRM OF THE YEAR ADVISORY	FIVERS
LAWYER OF THE YEAR ADVISORY	Edoardo Pedersoli - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST	Freshfields
LAWYER OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST	Davide Cacchioli - PedersoliGattai
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING	Carbonetti e Associati
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING	Francesco Marotta - Studio Marotta
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE	PwC TLS
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE	Andrea Fedi - Legance
LAW FIRM OF THE YEAR TAX M&A	BDO Tax
PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX M&A	Marco Palanca - Simmons & Simmons
LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS	Simbari Avvocati Penalisti

Categoria	Vincitore
LAWYER OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS	Marcello Bana - Bana Avvocati Associati
LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Puccio Penalisti Associati
LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME	Giorgio Perroni - Perroni e Associati
LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS	A&O Shearman
LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS	Nicola Asti - Freshfields
LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA & TLC	Cleary Gottlieb
LAWYER OF THE YEAR MEDIA & TLC	Domenico Colella - Orsingher Ortu
LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE	Clyde & Co
LAWYER OF THE YEAR INSURANCE	Salvatore Iannitti - Norton Rose Fulbright
LAW FIRM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL	Pavia e Ansaldo
LAWYER OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL	Giorgio Mariani - Deloitte Legal
LAW FIRM OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY	Gatti Pavesi Bianchi Ludovici
LAWYER OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY	Eliana Catalano - BonelliErede
LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Pirola Pennuto Zei & Associati
LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE	Luca Cuomo - DWF
LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Dentons
LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE	Annamaria Pinzuti - Ashurst
LAW FIRM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	Eversheds Sutherland
LAWYER OF THE YEAR VENTURE CAPITAL	Annalisa Pescatori - GA
LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY MID-CAP	LCA
LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY MID-CAP	Augusto Santoro - Herbert Smith Freehills Kramer
NOTARY FIRM OF THE YEAR	ZNR Notai
NOTARY OF THE YEAR	Claudio Caruso - Caruso Andreatini Notai Associati
US ITALIAN DESK	Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom
EU ITALIAN DESK	GSK Stockmann

LAW FIRM OF THE YEAR

CAPPELLI RIOLO CALDERARO CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CHIOMENTI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

IL TEAM

LAWYER OF THE YEAR

ROBERTO CAPPELLI
Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners

FRANCESCO GIANNI
Gianni & Origoni

FILIPPO MODULO
Chiomenti

CARLO PAVESI
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

FILIPPO TROISI
Legance

LAW FIRM OF THE YEAR M&A

CAPPELLI RIOLO CALDERARO CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

CHIOMENTI

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

CORRADO BORGHESAN E STEFANO MAZZOTTI.

LAWYER OF THE YEAR M&A

ROBERTO CAPPELLI
Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners

ELIANA CATALANO
BonelliErede

FRANCESCO GIANNI
Gianni & Origoni

FILIPPO MODULO
Chiomenti

FILIPPO TROISI
Legance

LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

A&O SHEARMAN

GIANNI & ORIGONI

LATHAM & WATKINS

LEGANCE

PEDERSOLIGATTAI

OLYMPIA NOEMI FOÀ, MONICA BOCCUZZI, ALDO TURELLA, STEFANO BUCCI, CHIARA GIANNI, FLAVIA ALINEI, GABRIELLA COVINO, GIANLUCA GHERSINI, NICCOLÒ LAVORANO, GABRIELE RAMPONI, GERARDO CARBONELLI E ALFREDO D'ANIELLO

LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY

BRUNO GATTAI
PedersoliGattai

PAOLO NASTASI
A&O Shearman

CATALDO PICCARRETA
Latham & Watkins

STEFANO SCIOLLA
Latham & Watkins

FILIPPO TROISI
Legance

LAW FIRM OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS

A&O SHEARMAN

HOGAN LOVELLS

LATHAM & WATKINS

LINKLATERS

PEDERSOLIGATTAI

MATTEO POZZI, FRANCESCO EUGENIO PASELLO, UGO ORSINI, MARTA FUSCO, THOMAS ALVES PEREIRA, LAURA LE MASURIER, LINDA TAYLOR, ANNA FERRARESSO

LAWYER OF THE YEAR EQUITY CAPITAL MARKETS

ALESSANDRO CAPOGROSSO
PedersoliGattai

ANTONIO COLETTI
Latham & Watkins

FERIGO FOSCARI
Hogan Lovells

UGO ORSINI
Linklaters

EMANUELE TRUCCO
A&O Shearman

LAW FIRM OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER

A&O SHEARMAN

CLIFFORD CHANCE

FRESHFIELDS

LATHAM & WATKINS

WHITE & CASE

VALERIO BIANCHI, DANIELE POJANI, CAITLIN POWELL GIMPEL, ROBERTA MONASTEROLO, SARA SCAPIN, EDOARDO AVATO, GIOVANNI SPEDICATO.

LAWYER OF THE YEAR M&A CROSS-BORDER

NICOLA ASTI
Freshfields

ALBERTO GIAMPIERI
Legance

LEONARDO GRAFFI
White & Case

STEFANO SCIOLLA
Latham & Watkins

PAOLO SERSALE
Clifford Chance

IL TEAM

LAW FIRM OF THE YEAR M&A MID-MARKET

CARBONETTI E ASSOCIATI

CASTALDIPARTNERS

DELOITTE LEGAL

DWF

FIVERS

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

QUENTIN BOURY, MARGHERITA LUPPI, ALESSANDRA ESPOSITO FRANCIOSI, DOMINIQUE COLELLA, GASPARE DORI, ANNE-MANUELLE GAILLET, RICCARDO GOTTI TEDESCHI, IRENE MALUSÀ, ANNA LISA SEPICH, MONICA MORETTI

LAWYER OF THE YEAR M&A MID-MARKET

ILARIA ANTONELLA BELLUCO
CBA

DANIELE BONVICINI
LCA

GASPARE DORI
CastaldiPartners

PAOLO GHIGLIONE
Baker McKenzie

ANNALISA PESCATORI
GA

LAW FIRM OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS

BONELLIEREDE

CASTALDIPARTNERS

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

PEDERSOLIGATTAI

MATTEO PIETROGRANDE, GIOELE ROSSI, JEAN-DANIEL REGNA-GLADIN, ASCANIO CIBRARIO, ALESSANDRO CAPOGROSSO, LUCA ROSSI PROVESI.

LAWYER OF THE YEAR M&A FAMILY BUSINESS

ILARIA ANTONELLA BELLUCO
CBA

DANIELE BONVICINI
LCA

ASCANIO CIBRARIO
PedersoliGattai

ANNE MANUELLE GAILLET
CastaldiPartners

GIANNI MARTOGLIA
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

LAW FIRM OF THE YEAR ADVISORY

CASTALDIPARTNERS

DENTONS

FIVERS

LCA

PEDERSOLIGATTAI

GIOIA STENDARDO, ANNA GAGLIARDI, PIETRO ZAMPERLIN, FLAVIO ACERBI, SILVIA ROMANELLI, CARLO SBOCCHELLI, DEBORA GOBBO, PIETRO POZZATI, ALFREDO CRACA, FRANCESCO DI CARLO

LAWYER OF THE YEAR ADVISORY

ENRICO CASTALDI
CastaldiPartners

STEFANO CIRINO POMICINO
Deloitte Legal

ALFREDO CRACA
FIVERS

PIERFRANCESCO GIUSTINIANI
Orsingher Ortu

EDOARDO PEDERSOLI
PedersoliGattai

LAW FIRM OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST

CLEARY GOTTLIEB

FRESHFIELDS

GIANNI & ORIGONI

PAVIA E ANSALDO

PWC TLS

ALESSANDRO DI GIÒ, MICHAEL TAGLIAVINI, FILIPPO ALBERTI, IRENE INDINO, CECILIA CARLI, IGNAZIO PINZUTI ANSOLINI, GIAN LUCA ZAMPA

LAWYER OF THE YEAR COMPETITION ANTITRUST

MATTEO BERETTA
Cleary Gottlieb

DAVIDE CACCHIOLI
PedersoliGattai

LUCIANO DI VIA
Clifford Chance

FILIPPO FIORETTI
Pavia e Ansaldo

FRANCESCA ISGRÒ
PwC TLS

GIANLUCA ZAMPA
Freshfields

LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING

CARBONETTI E ASSOCIATI

CHIOMENTI

DI GRAVIO AVVOCATI

GIANNI & ORIGONI

LINKLATERS

IL TEAM

LAWYER OF THE YEAR CORPORATE RESTRUCTURING

GABRIELLA COVINO
Gianni & Origoni

FRANCESCO FALDI
Linklaters

FRANCESCO MAROTTA
Studio Marotta

LUCA PASQUINI
Carbonetti e Associati

ANTONIO TAVELLA
Chiomenti

LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE

CLEARY GOTTLIEB

DELOITTE LEGAL

FIVERS

LEGANCE

PWC TLS

MARCO MAGGIULLI; ANNAMARIA ALLOCCA; FRANCESCA RUGGERI; FLAVIA CALTAGIRONE; CRISTINA PIFFERI; PAOLA BARAZZETTA; PAMELA TERAZZI; MATTIA CAPRIONI; ELIANA GOTTARDELLO; FABRIZIO CALESELLA.

LAWYER OF THE YEAR CORPORATE COMPLIANCE

PAOLA BARAZZETTA
PwC TLS

FRANCESCO DI CARLO
FIVERS

ANDREA FEDI
Legance

BERNARDO MASSELLA DUCCI TERI
Cleary Gottlieb

JOSEPHINE ROMANO
Deloitte Legal

LAW FIRM OF THE YEAR TAX M&A

ASHURST

BDO TAX

CBA

SIMMONS & SIMMONS

STS DELOITTE

STEFANO VARIANO, PIETRO GRACIS, ELEONORA BRIOLINI, ANGELO CARDINALE, CHIARA BASCIALLA.

PROFESSIONAL OF THE YEAR TAX M&A

NATHALIE BRAZZELLI
Pirola Pennuto Zei & Associati

PIETRO GRACIS
BDO Tax

MICHELE MILANESE
Ashurst

MARCO PALANCA
Simmons & Simmons

VALENTINA SANTINI
STS Deloitte

LAW FIRM OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

PERRONI E ASSOCIATI

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

SIMBARI AVVOCATI PENALISTI

NICOLÒ LAITEMPERGHER, FRANCESCO INDIRLI, SARA MARIA DIGENNARO, ARMANDO SIMBARI E VIRGINIA LUPPA

LAWYER OF THE YEAR CORPORATE INVESTIGATIONS

MARCELLO BANA
Bana Avvocati Associati

ENRICO MARIA MANCUSO
Herbert Smith Freehills Kramer

GIORGIO PERRONI
Perroni e Associati

ANDREA PUCCIO
Puccio Penalisti Associati

ARMANDO SIMBARI
Simbari Avvocati Penalisti

LAW FIRM OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

BANA AVVOCATI ASSOCIATI

FORNARI E ASSOCIATI

PERRONI E ASSOCIATI

PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

SIMBARI AVVOCATI PENALISTI

ELENA PRASEDI, VITTORIA TOCCO, GIULIA RAONA, FRANCESCA TOMASELLO, GIULIA BELLINI, FRANCESCA BERTI, EDOARDO MARCATO, FEDERICO MONCADA, ANDREA PUCCIO, ALESSANDRO RUFFINI

LAWYER OF THE YEAR WHITE COLLAR CRIME

PASQUALE ANNICCHIARICO - DENTONS

ANTONIO BANA - BANA AVVOCATI ASSOCIATI

GIORGIO PERRONI - PERRONI E ASSOCIATI

ANDREA PUCCIO - PUCCIO PENALISTI ASSOCIATI

ARMANDO SIMBARI - SIMBARI AVVOCATI PENALISTI

LAW FIRM OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS

A&O SHEARMAN

BONELLIEREDE

CAPPELLI RIOLO CALDERARO

CRISOSTOMO DEL DIN & PARTNERS

LEGANCE

WHITE & CASE

GIOVANNA SOTTORIVA, VALENTINA SALVADORI, MARTA AVARA, EMANUELE TRUCCO, GRETA DELL'ANNA, MARA CAGNANA, MARCO BIALLO, RICCARDO DI LAURA, DAVIDE BIASOTTI, MATTEO BORTOLAMAI

LAWYER OF THE YEAR FINANCIAL INSTITUTIONS

ANDREA ACCORNERO - SIMMONS & SIMMONS

NICOLA ASTI - FRESHFIELDS

FRANCESCO DI CARLO - FIVERS

CARLO PEDERSOLI - PEDERSOLIGATTAI

EMANUELE TRUCCO - A&O SHEARMAN

LAW FIRM OF THE YEAR MEDIA & TLC

BAKER MCKENZIE

CLEARY GOTTLIEB

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

GIANNI & ORIGONI

ORSINGHER ORTU

ROBERTO ARGERI, ROBERTO BONSIGNORE, GIANLUCA FAELLA, MARIA CRISTINA PEZZULLO, GEROLAMO DA PASSANO, ALESSANDRO GENNARINO

LAWYER OF THE YEAR MEDIA & TLC

DOMENICO COLELLA
Orsingher Ortu

PAOLO GHIGLIONE
Baker McKenzie

CHIARA GIANNI
Gianni & Origoni

CARLO MONTAGNA
PedersoliGattai

STEFANO VALERIO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

LAW FIRM OF THE YEAR INSURANCE

CLYDE & CO

DAC BEACHCROFT

DLA PIPER

FIVERS

NORTON ROSE FULBRIGHT

MARCO DIMOLA, GIULIA MADONINI, MARTA PEZZERA, GIORGIA DE ZORZI, LEONARDO GIANI, ALFREDO FOGLIA

LAWYER OF THE YEAR INSURANCE

FRANCESCO DI CARLO
FIVERS

LEONARDO GIANI
Clyde & Co

BRUNO GIUFFRÈ
DLA Piper

SALVATORE IANNITTI
Norton Rose Fulbright

ANTHONY PEROTTO
DAC Beachcroft

PAULA MONCAYO TAMA, LAMBERTO BARALDI, MARIA BEATRICE GILESI, SALVATORE IANNITTI, ALESSANDRO DONATO, MATTEO MARABINI, FRANCESCO GELMETTI

LAW FIRM OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

DELOITTE LEGAL

FRESHFIELDS

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

HOGAN LOVELLS

PAVIA E ANSALDO

MARGHERITA ALBERICI, ARIANNA CORTESE, ERICA LEPORE, MIA RINETTI, ARIANNA BELLANI, ELENA GILIBERTI, LAURA ZANARDO, MARTINA FERRARI

LAWYER OF THE YEAR CHEMICAL & PHARMACEUTICAL

NICOLA ASTI
Freshfields

PAOLA BAROMETRO
Hogan Lovells

GIORGIO MARIANI
Deloitte Legal

MILENA PRISCO
Pavia e Ansaldo

AUGUSTO SANTORO
Herbert Smith Freehills Kramer

LAW FIRM OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

A&O SHEARMAN

DWF

EVERSHEDS SUTHERLAND

LCA

PIROLA PENNUTO ZEI & ASSOCIATI

ANDREA GOTTARDO, LORENZO DESTRO, ANDREA PIROLA, YURI ZUGOLARO, GRAZIANA TOSCANO, CHIARA GRANDI, MATTIA SALERNO, STEFANIA MESCHIARI, SIMONE STEFANI, MICHELE FAVA

LAWYER OF THE YEAR FOOD & BEVERAGE

DANIELE BONVICINI
LCA

LUCA CUOMO
DWF

ANDREA PIROLA
Pirola Pennuto Zei & Associati

LUIGI VERGA
Freshfields

ALESSANDRO VISCHI
Eversheds Sutherland

LAW FIRM OF THE YEAR FASHION, DESIGN, LUXURY

BONELLIEREDE

DELOITTE LEGAL

DWF

GATTI PAVESI BIANCHI LUDOVICI

ORSINGHER ORTU

FEDERICO BOVENZI, MARINA ORLANDO, VITTORIO CAVAJONI, FEDERICA MUNNO, FEDERICO CENZI VENEZZE, MARCO TAPPARO,

LAW FIRM OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ASHURST

DENTONS

LINKLATERS

PAVIA E ANSALDO

WATSON FARLEY & WILLIAMS

MARCO MARTINELLI, GIULIA BREVI, GINEVRA BIADICO, ALESSANDRO DUBINI, LUIGI COSTA, ALICE BIXIO

LAWYER OF THE YEAR INFRASTRUCTURE

ALESSANDRO DUBINI
Dentons

BARBARA NAPOLITANO
Gatti Pavesi Bianchi Ludovici

ANNAMARIA PINZUTI
Ashurst

UMBERTO PENCO SALVI
Clifford Chance

CARLO EMANUELE ROSSI
Pavia e Ansaldo

LAW FIRM OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

CLEARY GOTTLIEB

DENTONS

EVERSHEDS SUTHERLAND

GA

ORRICK

ELENA GANGAL, GIOVAN BATTISTA BIONDO, ALESSANDRO VISCHI, LORENZO FRATANTONI GIUSEPPE ANGIULLI, FEDERICO LAZZARESCHI E PIETRO BERTUZZI

LAWYER OF THE YEAR VENTURE CAPITAL

LORENZO FRATANTONI
Eversheds Sutherland

ANNALISA PESCATORI
GA

LUCA POCOBELLI
Dentons

CARLO RIGANTI
Starclex

DAVID SINGER
Cleary Gottlieb

LAW FIRM OF THE YEAR PRIVATE EQUITY MID-CAP

CARBONETTI E ASSOCIATI

CBA

FIVERS

HERBERT SMITH FREEHILLS KRAMER

LCA

IL TEAM

LAWYER OF THE YEAR PRIVATE EQUITY MID-CAP

ILARIA ANTONELLA BELLUCO
CBA

LUCA CUOMO
DWF

GIORGIO FANTACCHIOTTI
FIVERS

LUCA MINOLI
LCA

AUGUSTO SANTORO
Herbert Smith Freehills Kramer

NOTARY FIRM OF THE YEAR

CARUSO ANDREATINI NOTAI ASSOCIATI

MASCAGNI STUDIO NOTARILE

MILANO NOTAI

RSNOTAI

ZNR NOTAI

FEDERICO MOTTOLA LUCANO, MARIO NOTARI, SUSANNA SCHNEIDER, STEFANIA BECELLI, STEFANO RAMPOLLA, MARCO FERRARI, ALESSANDRO FRANZINI.

NOTARY OF THE YEAR

ALESSANDRO ANDREATINI
Caruso Andreatini Notai Associati

CLAUDIO CARUSO
Caruso Andreatini Notai Associati

GIOVANNELLA CONDÒ
Milano Notai

FEDERICO MOTTOLA LUCANO
ZNR Notai

DARIO RESTUCCIA
RSNotai

EU ITALIAN DESK

GSK STOCKMANN

JENS RÜGENHAGEN, ANDREA CARRARETTO, ROBERT KORNDÖRFER

US ITALIAN DESK

SKADDEN, ARPS, SLATE, MEAGHER & FLOM

ANGELO MALVESTIO, CRISTINA TOMASSINI, GIORGIO MOTTA, RAFFAELLO MANGIAVACCHI

a cura di Banco Alimentare della Lombardia

CONDIVIDERE I BISOGNI PER CONDIVIDERE IL SENSO DELLA VITA

Chi siamo
L'**Associazione Banco Alimentare della Lombardia "Danilo Fossati" ODV** è un Ente del Terzo Settore la cui *mission* è il recupero delle eccedenze dalla filiera agroalimentare (produttori agricoli, industriali, distribuzione e ristorazione) per ridistribuirle gratuitamente alle organizzazioni caritative partner impegnate nel sostegno delle persone in condizioni di povertà alimentare sul territorio.

Nel 2024 Banco Alimentare della Lombardia ha aiutato, attraverso l'assistenza a 1.084 strutture caritative, 209.067 persone bisognose, distribuendo gratuitamente 17.220 tonnellate di alimenti, pari a 33,4 milioni di pasti equivalenti (1 pasto equivalente corrisponde a un mix di 500 gr di alimenti in base ai LARN - Livelli di Assunzione di Riferimento di Nutrienti ed energia per la popolazione italiana).

Secondo un modello di economia circolare, Banco Alimentare salvando il cibo dallo spreco ed evitando quindi che diventi rifiuto, genera un beneficio ambientale. Nel 2024 Banco Alimentare della Lombardia con la sua azione ha risparmiato al netto **18.474 tonnellate di CO_2**.

Giornata Nazionale della Colletta Alimentare
È la giornata di volontariato più partecipata in Italia, si svolge un sabato di novembre e da 29 anni coinvolge migliaia di volontari che presso i supermercati invitano le persone a fare la spesa per chi è in difficoltà. Nel 2024 sono state raccolte **1.850 tonnellate** di alimenti in Lombardia.

Come sostenerci
Il contesto economico attuale è segnato da un aumento della povertà, accentuato dalla situazione geopolitica globale. Le tensioni internazionali, i conflitti e le instabilità politiche hanno un impatto significativo sull'economia, portando a un peggioramento delle condizioni di vita per molte persone nel nostro Paese. Banco Alimentare della Lombardia è chiamato a rispondere a questa difficile situazione facendo appello alla sensibilità di tutti.
L'attività dell'Associazione, infatti, si fonda sull'impegno di volontari, aziende e cittadini che scelgono di contribuire in diversi modi al sostegno delle funzioni logistiche, amministrative e di sensibilizzazione.

Umberto Simonelli

Le aziende rivestono un ruolo importante per la sostenibilità economica di Banco Alimentare della Lombardia. Oggi l'iniziativa più frequente in collaborazione con le aziende è il **Volontariato d'Impresa** che coinvolge i dipendenti in attività di selezione (controllo scadenze e qualità dei prodotti). I volontari d'impresa in una giornata contribuiscono a stoccare alimenti per oltre 90.000 pasti equivalenti che vengono distribuiti quotidianamente a 50 strutture caritative del territorio. L'azienda unisce a questa iniziativa una donazione economica a sostegno dei costi operativi dell'Associazione e consentendo di distribuire pasti equivalenti secondo l'effetto leva: ogni Euro copre i costi logistici di 14,2 pasti equivalenti.

Nel 2024 sono state 49 le aziende che hanno organizzato giornate di volontariato presso le sedi di Muggiò e di Brescia, a cui hanno aderito 1.653 persone. Lo scorso anno la stessa LC Publishing ha organizzato una giornata di volontariato presso Banco Alimentare della Lombardia a Muggiò e ha rinnovato con entusiasmo l'esperienza anche quest'anno. Dai feedback raccolti tra le aziende, è emerso che l'esperienza ha portato un miglioramento della reputazione aziendale, lo sviluppo delle soft skills dei dipendenti e un aumento delle relazioni con stakeholder e comunità.

"Gesti concreti di apprezzamento arrivano non solo dalle aziende, ma anche dai loro dipendenti, che vivono questa esperienza con partecipazione autentica. Nel corso dello scorso anno, in più occasioni, le aziende partner hanno deciso di mettere a disposizione il proprio know-how e un prezioso supporto economico per sostenere le nostre attività, contribuendo al miglioramento di aspetti operativi e logistici. Inoltre, molti loro collaboratori hanno scelto di continuare l'impegno in prima persona, partecipando come volontari alla ***Giornata Nazionale della Colletta Alimentare****."* – ha commentato **Umberto Simonelli**, Consigliere e Ambassador di Banco Alimentare della Lombardia.

Contatti
Per informazioni o approfondimenti, scrivi a ***umberto.simonelli@lombardia.bancoalimentare.it***

LC PUBLISHING GROUP

INHOUSECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo In House in Italia

- LA FIGURA DEL GENERAL COUNSEL
- NOMINE VERTICI AZIENDALI
- NEWS DALLE DIREZIONI AFFARI LEGALI
- EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.inhousecommunity.it

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mercato Finanziario in Italia

- CAMBI DI POLTRONA
- TREND DI MERCATO
- NEWS DALLE BANCHE/FONDI/SGR
- ADVISOR FINANZIARI

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.financecommunity.it

Italian Awards 2025

I VINCITORI

SFOGLIA LA FOTOGALLERY

I PROTAGONISTI DEL SETTORE
SONO STATI CELEBRATI
IN UNA ESCLUSIVA SERATA DI GALA

Il 3 luglio scorso, al Chiostro di Santa Chiara di Napoli, si sono svolti gli **LC Publishing Group Italian Awards 2025**. La cerimonia è stata l'occasione per celebrare le eccellenze del mercato legale italiano su tutto il territorio nazionale. L'ottava edizione dell'evento, organizzata da LC Publishing Group, ha visto il conferimento dei riconoscimenti alle eccellenze che nel corso dell'anno si sono distinte maggiormente per reputazione ed attività.

Di seguito i vincitori di tutte le categorie

Categoria	Vincitore
STUDIO DELL'ANNO	Visconti Studio Legale
AVVOCATO DELL'ANNO	Vincenzo Fedele - Studio Legale Vincenzo Fedele
AVVOCATO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA	Rocco Paolo Puce - Puce & Partners
AVVOCATO DELL'ANNO CONTENZIOSO	Marzia Scura - Studio Scura - Litigation Boutique
AVVOCATO DELL'ANNO CONTENZIOSO GIUSLAVORISTICO	Giuseppe Matarazzo - Matarazzo Studio Legale
AVVOCATO DELL'ANNO CORPORATE	Marta Bavasso - Scanzano Pesce Bavasso
AVVOCATO DELL'ANNO CORPORATE DAY BY DAY	Giacomo Bellavia - Vocati
STUDIO DELL'ANNO CORPORATE FINANCE M&A	CAP - Campagnola Advisers & Partners
STUDIO DELL'ANNO ENERGIA	Oliverio & Partners
AVVOCATO DELL'ANNO ENERGIA	Ludovica Terenzi - GreenSquare Italia
STUDIO DELL'ANNO ENERGY COMPLIANCE	TAX & LAW
AVVOCATO DELL'ANNO EU & COMPETITION	Francesca Sutti - WLex
AVVOCATO DELL'ANNO FINTECH	Alessandro Negri della Torre - Monx Legal
STUDIO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI	Massimo Malena & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI	Massimiliano Mangano - P.MMS LEGAL
STUDIO DELL'ANNO IP	A&A - Albè & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO IP	Francesco Musella - Musella IP Law
STUDIO DELL'ANNO LAVORO - PREVIDENZA SOCIALE	BCA Legal
AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO - CONSULENZA & LATERAL HR	Leonardo Vesci - Studio Legale Vesci
STUDIO DELL'ANNO LAVORO - TOP MANAGEMENT	A.L. Assistenza Legale
STUDIO DELL'ANNO M&A	Grava & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO M&A	Salvatore Paratore - Paratore Vannini & Partners
PROFESSIONISTA DELL'ANNO M&A CROSS-BORDER	Adriana Zirnea - Tozzi e Associati
STUDIO DELL'ANNO PENALE	Giambrone & Partners Studio Legale Internazionale
AVVOCATO DELL'ANNO PENALE MILANO	Fabio Antonio Siena - Studio Legale Siena
AVVOCATO DELL'ANNO PENALE ROMA	Luigi Annunziata - Studio Legale Annunziata - Penalisti d'Impresa
AVVOCATO DELL'ANNO PENALE PIEMONTE	Guglielmo Giordanengo - Studio Giordanengo Avvocati Associati
STUDIO DELL'ANNO PPP	Leone&Associati
AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE	Massimo Militerni - Militerni Law Firm
AVVOCATO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI	Giuseppe Cavallaro - Studio Legale Cavallaro
STUDIO DELL'ANNO TAX	Poggi & Associati
AVVOCATO DELL'ANNO TMT	Sabino Sernia - OnLex Studio Legale
STUDIO INTERNAZIONALE DELL'ANNO	act legal Italy
NOTAIO DELL'ANNO	Andrea Ganelli - Leading Law

STUDIO DELL'ANNO

VISCONTI STUDIO LEGALE

FRANCESCO AVOLIO, MICHELANGELO MANZIONE, GIANFRANCO MALLARDO, LUCA VISCONTI
MARCO VISCONTI, CHIARA VISCONTI, CAMILLA VISCONTI, ANDREA FALANGA

AVVOCATO DELL'ANNO

VINCENZO FEDELE

Studio Legale Vincenzo Fedele

AVVOCATO DELL'ANNO BANCHE E FINANZA

ROCCO PAOLO PUCE

Puce & Partners

AVVOCATO DELL'ANNO
CONTENZIOSO

MARZIA SCURA
Studio Scura - Litigation Boutique

AVVOCATO DELL'ANNO
CONTENZIOSO GIUSLAVORISTICO

GIUSEPPE MATARAZZO
Matarazzo Studio Legale

AVVOCATO DELL'ANNO
CORPORATE

MARTA BAVASSO
Scanzano Pesce Bavasso

AVVOCATO DELL'ANNO
CORPORATE DAY BY DAY

GIACOMO BELLAVIA
Vocati

STUDIO DELL'ANNO CORPORATE
FINANCE M&A

CAP - CAMPAGNOLA ADVISERS & PARTNERS

ROBERTA CAPPELLI, MARTINA CARPUTO, IVAN MORRA, CHRISTIAN CARRANO, LORENZO FILIPPINI
GIANPAOLO GAETANI, CLEMENTE VINCIGUERRA, GIANCARLO TASSI, ALDO CAMPAGNOLA

STUDIO DELL'ANNO ENERGIA

OLIVERIO & PARTNERS

VINCENZO OLIVERIO

AVVOCATO DELL'ANNO ENERGIA

LUDOVICA TERENZI
GreenSquare Italia

SIMONE RODI E MARIE LONDERO

STUDIO DELL'ANNO ENERGY COMPLIANCE

TAX & LAW

ANGELO GIORDANO, PIERPAOLO CUOMO, VINCENZO NAZARENO BARATTOLO, MARIO GIUGLIANO
OTTAVIA PETRONE, GIULIANO CUOMO, SABRINA PAGANO, ALESSANDRA GIANNELLI, DARIO DI NAPOLI

AVVOCATO DELL'ANNO EU & COMPETITION

FRANCESCA SUTTI
WLex

AVVOCATO DELL'ANNO FINTECH

ALESSANDRO NEGRI DELLA TORRE

Monx Legal

STUDIO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI

MASSIMO MALENA & ASSOCIATI

LUCA PETRUZZI, STEFANIA MICCOLI, SERGIO MALENA, DOMENICO PERRONE
MICHELE MASCOLO, BRUNO BITETTI, ANTONELLA LOIACONO

AVVOCATO DELL'ANNO INFRASTRUTTURE E COSTRUZIONI

MASSIMILIANO MANGANO

P.MMS LEGAL

STUDIO DELL'ANNO IP

A&A - ALBÈ & ASSOCIATI

GIORGIO ALBÈ, GABRIELE GIANDUIA, STEFANIA COLOMBO, MARIA LAVIENSI
FEDERICA BOTTINI, GIANLUCA ALBÈ

AVVOCATO DELL'ANNO IP

FRANCESCO MUSELLA
Musella IP Law

STUDIO DELL'ANNO LAVORO - PREVIDENZA SOCIALE

BCA LEGAL

SIMONE CARRÀ, LAURA CORBEDDU, SABRINA SAMBATI

AVVOCATO DELL'ANNO LAVORO - CONSULENZA & LATERAL HR

LEONARDO VESCI
Studio Legale Vesci

STUDIO DELL'ANNO LAVORO - TOP MANAGEMENT

A.L. ASSISTENZA LEGALE

CRISTIANO COMINOTTO

STUDIO DELL'ANNO M&A

GRAVA & ASSOCIATI

VANIA GUARINA, GIULIA COZZI

AVVOCATO DELL'ANNO M&A

SALVATORE PARATORE
Paratore Vannini & Partners

PROFESSIONISTA DELL'ANNO
M&A CROSS-BORDER

ADRIANA ZIRNEA
Tozzi e Associati

STUDIO DELL'ANNO PENALE

GIAMBRONE & PARTNERS
Studio Legale Internazionale

STEFANO GRIMALDI, GERARDO FARIELLO, MARIA LUISA MINADEO, VINCENZO SENATORE

AVVOCATO DELL'ANNO PENALE MILANO

FABIO ANTONIO SIENA
Studio Legale Siena

AVVOCATO DELL'ANNO PENALE ROMA

LUIGI ANNUNZIATA
Studio Legale Annunziata - Penalisti d'Impresa

AVVOCATO DELL'ANNO PENALE PIEMONTE

GUGLIELMO GIORDANENGO
Studio Giordanengo Avvocati Associati

STUDIO DELL'ANNO PPP

LEONE&ASSOCIATI

SABINA ARMATI, VELIA MARIA LEONE

AVVOCATO DELL'ANNO REAL ESTATE

MASSIMO MILITERNI
Militerni Law Firm

MARCO INNOCENZO MILITERNI, TERESA MARULLO, MARTA COBIANCHI, RAFFAELLA DI MEGLIO BUONO

AVVOCATO DELL'ANNO RISTRUTTURAZIONI

GIUSEPPE CAVALLARO
Studio Legale Cavallaro

STUDIO DELL'ANNO TAX

POGGI & ASSOCIATI

MATTEO VERONESI, MONICA ZAFFERANI, NICOLA CATUCCI, ALESSANDRA DALMONTE
PASQUALE MURGO, DOMENICO D'ELIA

AVVOCATO DELL'ANNO TMT

SABINO SERNIA
OnLex Studio Legale

STUDIO INTERNAZIONALE DELL'ANNO

ACT LEGAL ITALY

act legal

MAG

NOTAIO DELL'ANNO

ANDREA GANELLI
Leading Law

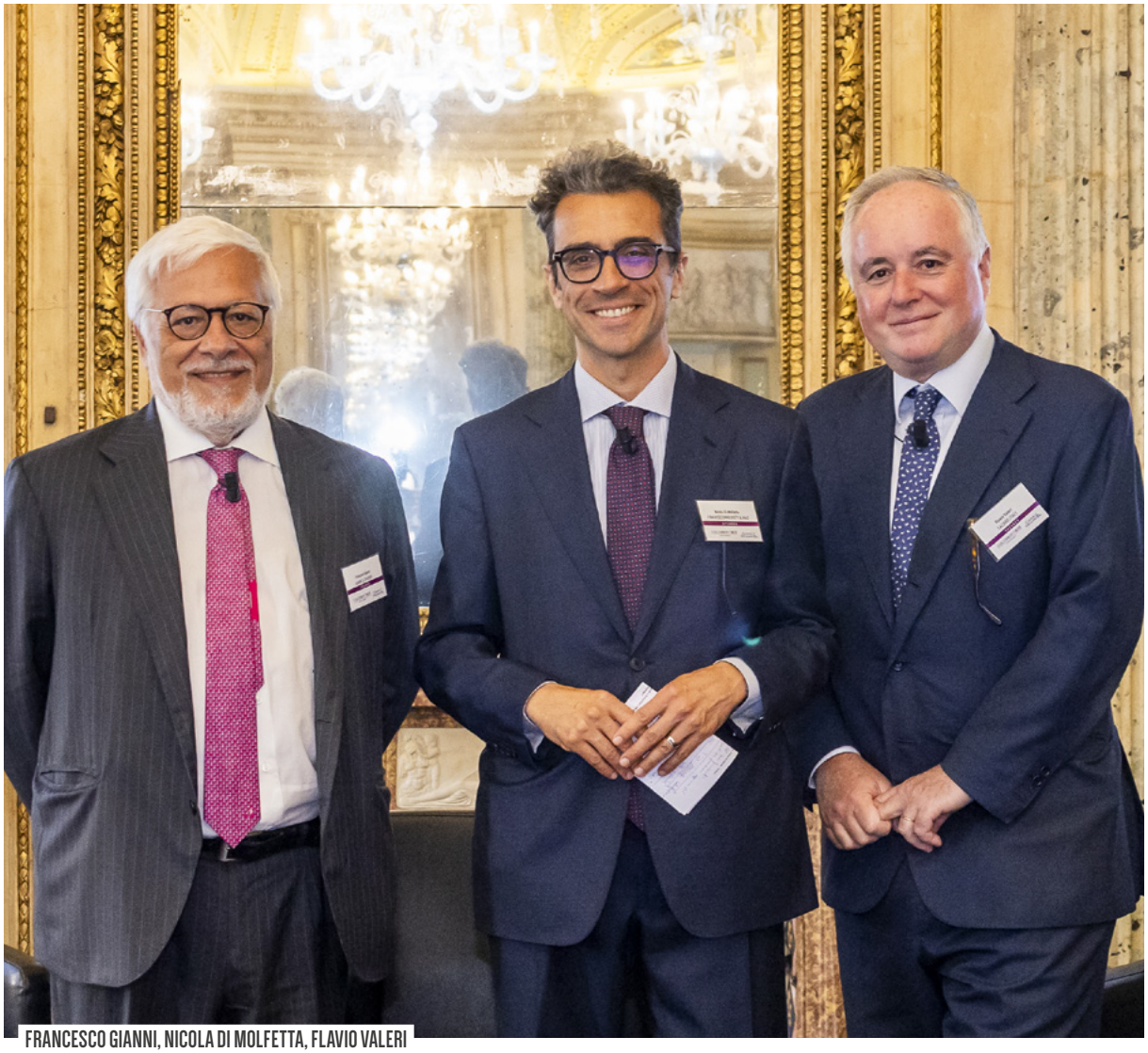
PUBLISHING GROUP
LC

IL VOSTRO PODCAST, LA VOSTRA VOCE

Le crisi sono grandi opportunità. In *Scenari Legali*, attraverso la voce dei protagonisti, proviamo a capire insieme il mondo di oggi e di domani in un momento di cambiamenti.

ASCOLTA LE PUNTATE ▶

Per informazioni: info@lcpublishinggroup.com



FRANCESCO GIANNI, NICOLA DI MOLFETTA, FLAVIO VALERI

Finanza a ostacoli: dalla geopolitica al golden power

Il tema è stato approfondito da Francesco Gianni, socio fondatore di Gianni & Origoni e da Flavio Valeri, presidente di Lazard Italia, alla Breakfast on finance. L'evento si è svolto nell'ambito della nona edizione della Legalcommunity Week

di valentina magri

La geopolitica spariglia le carte della finanza. Lo hanno detto **Francesco Gianni**, socio fondatore di Gianni & Origoni e **Flavio Valeri**, presidente di Lazard Italia, alla Breakfast on finance, che si è tenuta il 10 giugno scorso nell'ambito della nona edizione della Legalcommunity Week, moderata da **Nicola Di Molfetta**, direttore delle testate di LC Publishing Group.

«Fino a poco tempo fa le operazioni di finanza straordinaria si basavano sulla strategia di business e le condizioni dei finanziamenti dipendevano dall'andamento del mercato. Ora è rilevante anche l'aspetto geopolitico», ha spiegato il presidente di Lazard Italia. Sebbene l'incertezza renda più complessa la valutazione delle aziende e la ricerca di un prezzo equo per venditori e compratori, i fondi di private equity hanno dry powder e anche bisogno di dismettere partecipazioni che detengono da troppo tempo. «Nonostante la grande incertezza sui prezzi, le opportunità ci sono perché c'è chi deve comprare e chi deve vendere», sottolinea Gianni.

Per Valeri, oggi la principale difficoltà per investitori e finanziatori consiste nel prevedere cosa accadrà. «Prima se ne occupavano i think tank, come Kissinger Associate in Usa e Ispi in Italia. Il prossimo passo sarà l'introduzione di gruppi di advisor geopolitici all'interno delle banche d'affari. Resta da capire se saranno una funzione interna oppure se serviranno accordi con fornitori esterni di questi servizi». Per quanto riguarda le decisioni in un contesto di incertezza, secondo il socio fondatore di Gianni & Origoni «conta di più la capacità di intuizione rispetto all'applicazione di criteri che prima erano abbastanza scontati».

Sui deal su suolo italiano purtroppo pesano ancora la reputazione del Paese, le frequenti crisi di governo che ha subìto e gli italiani che lavoravano all'estero, che spesso sono i peggiori detrattori dell'Italia. Secondo l'avvocato Gianni, la ragione dietro i pregiudizi degli investitori esteri verso il nostro paese risiede nel fatto che «non abbiamo comunicato la sostanziale stabilità politica del Paese. Sono cambiati i governi, ma la politica economica è abbastanza stabile rispetto ad altri Paesi europei. Inoltre, oggi stiamo dando un'immagine di coerenza e tranquillità, che dovrebbe attrarre gli investimenti». Valeri ha aggiunto che «dopo il Covid è ripartito l'orgoglio nazionale italiano, a prescindere dai cambi di Governo. E quest'ultimo ha fatto bene, perché lo spread al suo insediamento era a 250 punti base e ora è a quota 90 punti base, sebbene dovrebbe essere di 30-40 punti inferiore, essendo ancora più alto di altre economie europee come Francia e Portogallo».

Risale sempre al periodo del coronavirus il

FRANCESCO GIANNI

FLAVIO VALERI

rafforzamento delle norme sul golden power. Sia Valeri che Gianni concordano sulla necessità di definire in modo chiaro quali sono i settori cui applicarlo. Non solo per evitare il richiamo del golden power a tutela degli interessi politici, ma anche perché la mancanza di chiarezza delle leggi frena gli investimenti e le operazioni. Il settore più critico è quello del credito e del risparmio. «Siamo abituati a vedere l'interventismo degli altri paesi, ma non del Governo italiano, che forse in passato ha esagerato con il suo laissez faire (la memoria corre ai dossier Telecom e Alitalia, ndr)». L'avvocato Gianni ha auspicato l'introduzione di una normativa europea uniforme sul golden power, onde evitare che la libertà d'investimento prevista dal Trattato di Roma venga meno. «Serve una regolamentazione chiara e uniforme a livello europeo sul golden power, così gli investitori esteri conoscono il quadro normativo in cui muoversi e possono investire», ha esortato Gianni.
I due relatori hanno poi concordato sulla necessità di crescita delle pmi, a beneficio del sistema Paese. «L'Italia ha bisogno di una serie di campioni nazionali, che siano sostenuti da Cdp, dal Governo o da investitori italiani o internazionali. Tali campioni a ruota si portano dietro banche internazionali, studi legali, società di comunicazione e di consulenza finanziaria», afferma Valeri. Gli fa eco Gianni, secondo cui l'Italia vanta multinazionali tascabili di media dimensione che devono operare in giro per il mondo. «Uno studio legale che guarda solo al mercato domestico avrebbe possibilità di crescita molto limitate. Non a caso il mio studio ha uffici, desk esteri e studi esteri partner, attivi nel portare investimenti esteri in Italia e aziende italiane all'estero», dice il fondatore dello studio Gianni & Origoni.

LC PUBLISHING GROUP

FINANCECOMMUNITYES

The 100% digital information tool
dedicated to the financial market players in Spain

- DIGITAL NEWS
- MARKET TRENDS
- FINANCIAL ADVISORS
- MOVES

Follow us on

www.financecommunity.es

Quadrivio punta su life style, longevity, innovazione e intelligenza artificiale

Alessandro Binello, Group ceo, racconta a MAG la visione sul rilancio di Twinset, acquisita insieme a Borletti Group da Carlyle, puntando su retail e posizionamento nel lusso accessibile. In arrivo nuovi progetti. Nel 2026 parte Silver Economy Fund II

di valentina magri

«Twinset è la tipica azienda che noi riteniamo di poter far crescere. Ora ha 220 milioni di fatturato, oltre 30 milioni di ebitda e un posizionamento molto attuale sulla donna romantica e nel segmento del lusso accessibile. Abbiamo ridotto il rapporto di leva e ora vogliamo farla crescere con comunicazione, sviluppo del canale retail, innovazione di prodotto e un migliore indirizzamento al cliente». Così ai microfoni di MAG **Alessandro Binello**, che ha alle spalle 25 anni di esperienza nei settori della finanza e della consulenza ed è attualmente Group ceo e cofondatore con **Walter Ricciotti** di Quadrivio Group.

La società ha acquisito lo scorso giugno, insieme a Borletti Group, il 100% dello storico marchio di moda italiano Twinset da The Carlyle Group. Tra i co-investitori figurano anche il club deal di Ersel Banca Privata e Narval Investimenti.

«Comprando Twinset da altro fondo, parlavamo la stessa lingua, quindi l'acquisizione ha seguito un processo classico, molto corretto e ordinato. La sfida principale è stata la redazione di un piano di sviluppo con il management, che finora ha dimostrato di saper gestire bene l'azienda», dice Binello. Nel dettaglio, la strategia di crescita pensata per Twinset intende valorizzare ulteriormente il canale retail. Tra gli obiettivi principali sono previsti anche significativi investimenti sull'online. Il piano di crescita include il rafforzamento del franchising e un'evoluzione selettiva del canale multimarca.

«Per noi era importante condividere un piano di sviluppo su un orizzonte temporale di tre-quattro anni», riflette il group ceo e cofondatore di Quadrivio Group. L'obiettivo del private equity è infatti far crescere aziende in un orizzonte temporale di tre o quattro anni, senza ricorrere eccessivamente alla leva finanziaria. «Usiamo una leva modesta in una proporzione massima di 1:1. Per noi, i fattori di crescita sono l'aggregazione, l'internazionalizzazione e soprattutto la crescita organica standalone», precisa Binello.

Quadrivio Group, che si rivolge a investitori istituzionali, è nata in Italia ma è diventata paneuropea, grazie anche ai suoi otto uffici nei principali hub finanziari mondiali. Il suo management

La società in cifre

26
Gli anni di attività di Quadrivio Group

5
I fondi tematici gestiti

2
I miliardi di euro raccolti e investiti dalla fondazione

75
I professionisti di Quadrivio Group

7
Gli uffici di Quadrivio Group a livello globale

100+
Investimenti effettuati dal lancio

21%
Irr medio degli investimenti

La strategia di Quadrivio si fonda su crescita organica, leva moderata, approccio tematico e specializzazione settoriale. In arrivo i primi investimenti del nuovo Artificial Intelligence PE Fund, lanciato con il supporto di Microsoft

detiene il 100% del gruppo e investe direttamente nei suoi fondi, allineando completamente gli interessi interni e degli investitori esterni. Ciascun fondo di Quadrivio è dotato di un team di gestione dedicato e altamente specializzato nel settore in cui opera, supportato da un network internazionale.

I suoi principali investitori sono fondi di fondi, fondi pensione, compagnie assicurative, fondi governativi, banche, investitori privati, family office e HNWI, sia italiani che esteri. Quadrivio Group ha portato a termine negli ultimi 25 anni oltre 100 operazioni di investimento, con un Irr medio di portafoglio del 21%.

La società rileva quote di maggioranza di leader di mercato, attivi in business il cui prodotto o servizio difendibile, con sviluppo internazionale e un management eccellente o in cui ha margine di inserire nuovo personale, al fine di manageralizzare la partecipata. «Il nostro obiettivo è sviluppare multinazionali il cui mercato di riferimento sia per almeno il 50% all'estero», chiarisce il cofondatore di Quadrivio Group.

Sempre con un occhio di riguardo per la sostenibilità. Quadrivio Group vanta un team interno ad hoc, coordinato da **Paulina Tengler Ganzignato**, che segue la sostenibilità, assegnando uno score di sostenibilità all'inizio e alla fine degli investimenti, e che si occupa anche di redigere il bilancio di sostenibilità delle partecipate. Quadrivio Group inoltre ha all'attivo una partnership con

Forte track record e approccio sostenibile: dopo oltre 100 operazioni concluse in 25 anni, Quadrivio Group guarda al 2026 con nuovi fondi in cantiere, tra cui Silver Economy Fund II e un veicolo tematico ancora in fase di definizione

Cerved e con la società di consulenza T8P, con cui ha elaborato un modello proprietario.

«Ci differenziamo dai concorrenti perché siamo specialisti e investiamo seguendo dei macrotrend, con un approccio internazionale, multiculturale e tematico», afferma il ceo e cofondatore. Quadrivio Group attualmente gestisce cinque fondi tematici, corrispondenti ai quattro macrotrend che guideranno la crescita, anche in un contesto incerto come quello attuale: Made in Italy Fund e Made in Italy Fund II, che punta sul lifestyle e sul made in Italy (moda, design, cosmetica, cibo e bevande); Silver Economy Fund, che punta sulla longevity (beni e servizi destinati agli over 50); Industry 4.0 Fund, che scommette sull'innovazione tecnologica e sulla transizione digitale; Artificial Intelligence PE Fund, che investirà in tecnologia e in particolare nell'intelligenza artificiale.

In merito all'ultimo veicolo, lanciato nel novembre 2024, Binello chiarisce: «I tempi erano maturi per un fondo dedicato all'AI. Serve fare un salto tecnologico in questo momento di rivoluzione industriale innescata dall'intelligenza artificiale, un settore che Quadrivio conosce bene. Il nostro partner Microsoft ci ha aiutato a costruire un team di investimento. Vediamo insieme le possibili target ed elaboriamo un piano di sviluppo a quattro mani. La pipeline che abbiamo dimostra l'importanza del coinvolgimento di Microsoft in questo fondo». Il veicolo, lanciato a marzo, effettuerà il primo closing entro l'estate 2025. Ad oggi ha raccolto oltre 100 milioni, ma il target di raccolta è di 300-400 milioni, in linea con gli altri fondi targati Quadrivio. I primi investimenti sono imminenti. «Abbiamo già mandato le prime lettere di esclusiva alle imprese target. Entro fine anno dovremmo chiudere un paio di investimenti», anticipa il cofondatore di Quadrivio Group. Novità in arrivo anche per Silver Economy Fund, reduce da tre investimenti quest'anno: Mir; Biotec Italia e l'acquisizione di Cormedica tramite la controllata Carehub. «Contiamo di concludere almeno altri due deal entro la fine dell'anno. Inoltre, il 70% della dotazione del fondo è già stata investita», afferma Binello. Che anticipa altresì exit e nuovi investimenti per Industry 4.0 Fund, sempre entro la fine del 2025. Il fondo questo mese tramite Ska, azienda specializzata nella produzione di impianti per avicoltura controllata da Quadrivio dal 2022, ha acquisito il 60% di Avitech, realtà italiana leader nella progettazione e produzione di sistemi di allevamento per l'avicoltura.

Del resto, Quadrivio Group ritiene che questo sia un buon momento per fare shopping, dato che diversi settori sono in ripresa e le società tecnologiche e i beni di consumo si stanno risollevando. «Inoltre, abbiamo condotto una grande raccolta presso i nostri investitori, quindi investiremo molto in lifestyle (un tema contrarian) e software (un tema più mainstream)», evidenzia il ceo e cofondatore di Quadrivio Group.

Che sta già preparando nuovi fondi per il 2026. «Il prossimo anno lanceremo nuovo veicolo sulla longevity, che probabilmente si chiamerà Silver Economy Fund II. Inoltre, stiamo pensando a un nuovo fondo tematico, il cui focus d'investimento è ancora in fase di studio», conclude Binello.

L’ascesa del private debt in Italia

Di fronte alla guerra dei dazi, all’incertezza geopolitica e all’inflazione, il mercato del private debt si mostra resiliente. Dopo l’anno record 2024, il settore in Italia continua a correre, ridisegnando il campo e gli attori in gioco. MAG ne ha parlato con Alessandro Fosco Fagotto, partner di Dentons, e Vanni Mario Zanchi, partner di Arcmont Asset Management

di letizia ceriani

Continua a correre il mercato italiano del private debt. Numeri alla mano, i primi mesi del 2025 hanno vissuto di rendita di un'annata, il 2024, definita dagli operatori del settore «da record». Stando ai dati diffusi da AIFI in collaborazione con Cassa Depositi e Prestiti (Cdp), infatti, lo scorso anno la raccolta ha registrato una crescita del 13% rispetto al 2023, attestandosi a 1.360 milioni di euro, mentre l'ammontare investito ha sfiorato quota 5 miliardi, il massimo di sempre. In un panorama in cui le operazioni di M&A vivono un drastico calo, sia a livello mondiale che a livello nazionale.
Per contro, il private equity, solo nei primi cinque mesi del 2025, ha visto chiudersi, su suolo nazionale, ben 189 deal (quanto nello stesso periodo dell'anno precedente erano state 158). Sulla scia di un anno che ha raggiunto, in termini di investimenti, quota 20 miliardi, in private equity, infrastrutture, venture capital e private debt, testimoniando il cambio deciso del capitale privato, settore che nel 2015 aveva raccolto solo 5 miliardi. Come si è costruito il successo del debito privato negli anni?

LE BANCHE, LE IMPRESE E L'ACCESSO AL CREDITO

«L'Italia è un Paese tradizionalmente bancocentrico che ha da sempre individuato come fonte alternativa delle risorse per lo sviluppo delle aziende, da un lato, gli azionisti e, dall'altro, il capitale di debito, una volta fornito principalmente dalle banche. - spiega a MAG **Alessandro Fosco Fagotto**, partner dello studio legale Dentons e alla guida della practice di Banking and Finance in Europa e in Italia -.
Con l'inasprimento delle normative europee di Basilea III e IV, sono progressivamente cambiate le modalità di concessione del credito e i fondi di debito, a partire dal 2011, hanno progressivamente affiancato gli istituti finanziari, aumentando la loro potenza di fuoco». Irrigidendosi i requisiti patrimoniali, si sono imposti vincoli più stringenti all'erogazione del credito che hanno compresso i canali tradizionali, aprendo la strada agli operatori privati, che si sono impegnati a colmare il divario tra offerta e domanda di capitale.

«Con l'inasprimento delle normative europee di Basilea III e IV, sono progressivamente cambiate le modalità di concessione del credito e i fondi di debito, a partire dal 2011, hanno progressivamente affiancato gli istituti finanziari, aumentando la loro potenza di fuoco»

Alessandro Fosco Fagotto

Il quadro normativo italiano si è progressivamente adattato alle esigenze del settore e sono stati introdotti strumenti che hanno favorito anche gli operatori non bancari, permettendo soprattutto alle imprese del mid-market di accedervi. «È andato sempre più diminuendo l'appetito della banche per le operazioni a leva più alta e a maggiore rischio, tanto da arrivare a coprire oggi il 30% in meno rispetto a un decennio fa», continua Fagotto.

«Selezionare la qualità degli investimenti e fare un'attenta analisi del proprio portafoglio rimane essenziale: gli operatori più esperti sanno che, in fase di incertezza, è fondamentale privilegiare aziende con business model solidi e management team comprovati»

Vanni Mario Zanchi

Anche le imprese nostrane, dunque, iniziano a preferire le soluzioni di capitale più flessibili. Nel mentre, l'intervento delle banche, nel contesto delle operazioni di LBO, tende a riguardare la parte della struttura del capitale più senior e a rischio più contenuto, mentre il private credit per la restante parte, più flessibile e ad alto leverage. Ecco che, sempre di più, banche e fondi di debito privato finiscono per lavorare le une al fianco degli altri, attraverso strutture ibride. Lo conferma l'avvocato Fagotto. «L'interazione tra credit funds e banche è una caratteristica del mercato attuale. Sono soggetti che guardano la stessa entità, ma da prospettive diverse e la competizione, la maggior parte delle volte, lascia spazio alla complementarità: se la banca è più dedicata alla parte amortizing, nonché all'operatività e al capitale circolante, il private debt si focalizza maggiormente sulla parte bullet e sul credito straordinario e più rischioso».
Pertanto, parlare di debito privato oggi, a quasi 15 anni dal suo boom, significa raccontare non più uno strumento ulteriore, ma un soggetto protagonista che, anche in Italia, è in grado di alimentare il flusso di capitale con più flessibilità, permettendo alle imprese di investire nella crescita delle proprie realtà mantenendone il pieno controllo.

LE SFIDE OGGI

Le buone premesse e la solidità del settore si scontrano con un 2025 che si è dimostrato essere, fin da subito, ricco di sfide. Il Liberation Day di inizio aprile ha costretto gli operatori del settore a una maggiore selettività e alla cautela, per far fronte all'inevitabile rallentamento delle exit e delle operazioni di private equity.
Questo non ha comunque immobilizzato il mercato. «In questo contesto di incertezza, economica e geopolitica, le pipeline rimangono buone – ha raccontato a MAG **Vanni Mario Zanchi**, partner del fondo londinese Arcmont Asset Management -. Dopo un primo momento di incertezza, causato dalla guerra dei dazi scatenata dall'amministrazione Trump, non c'è stato un impatto significativo, e la maggior parte delle operazioni si sono concluse con successo, soprattutto in Benelux, Nordics e ovviamente Francia e UK, storici attori del private credit».

Anche in Italia il private debt sta attraversando una fase di maturazione che lo avvicina agli standard dei Paesi più sviluppati in questo ambito. La crescita delle competenze specialistiche, lo sviluppo di prodotti sempre più sofisticati e l'ampliamento della base di investitori istituzionali sono tutti segnali di un settore in salute anche su suolo nazionale.
«Stiamo assistendo all'emergere di nicchie specializzate e all'ingresso di nuovi operatori internazionali interessati all'Italia italiano, che

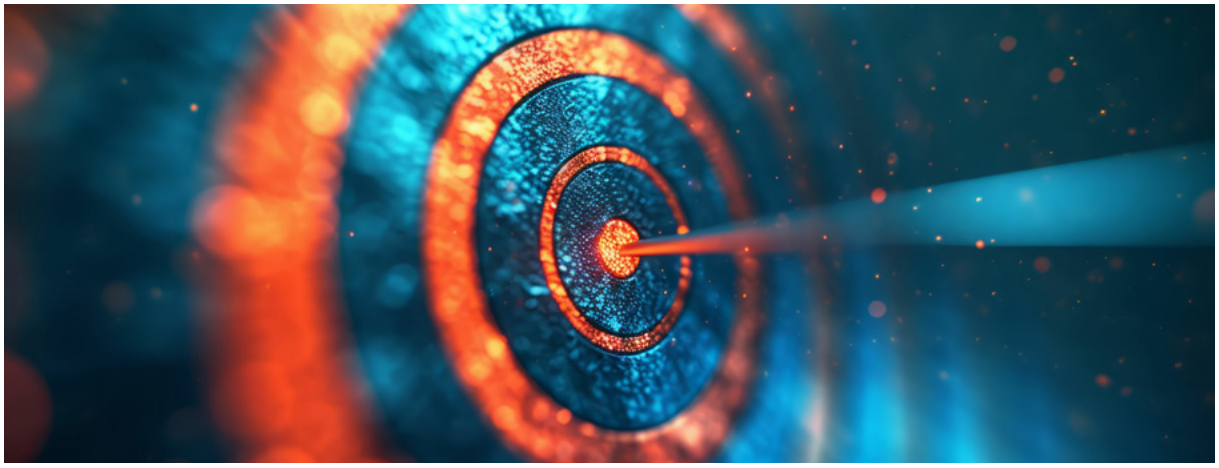
rimane una meta strategica per i principali attori del mercato», commenta Zanchi.
L'instabilità geopolitica, l'inflazione persistente e le tensioni sui mercati internazionali rappresentano variabili che potrebbero influenzare i flussi di investimento nei prossimi mesi. Per questo, occorre mantenere un approccio strategico. «Selezionare la qualità degli investimenti e fare un'attenta analisi del proprio portafoglio rimane essenziale – precisa Zanchi. – Gli operatori più esperti sanno che, in fase di incertezza, è fondamentale privilegiare aziende con business model solidi e management team comprovati. Nei primi mesi del 2025 non abbiamo risentito particolarmente delle tensioni generali», e questo per una caratteristica strutturale dei fondi di debito che, essendo focalizzati sul downside, «si concentrano su settori resilienti, che tipicamente fanno riferimento a software, business service e farmaceutico, con fatturati ricorrenti e profittabilità tendenzialmente stabile».

Il 2025 si preannuncia come un anno cruciale per consolidare i risultati raggiunti e gettare le basi per una crescita sostenibile nel lungo periodo.

L'INCERTEZZA, UN PUNGOLO PER CRESCERE

In un mondo determinato dalla costante dell'incertezza, gli operatori del settore guardano però a ciò che resta del 2025 con un certo ottimismo, fiduciosi che il mercato saprà stabilire nuovi equilibri per una nuova (a)normalità. Ne è convinto l'avvocato Fagotto. «L'uomo è un animale resiliente, e, per evolvere, ha bisogno di sfide, di entrare in contatto con la difficoltà». Una volta trascorsi i consueti tempi di assestamento, realisticamente da settembre in poi, le pipeline potrebbero tornare con grandi ambizioni.
Molti sono i nodi da sciogliere da un punto di vista politico e normativo. In primis, le direttive europee, e mondiali su quanto concerne la sostenibilità, e la ripresa conseguente dei comparti più in sofferenza.

Tra le forze trainanti, il capitale privato, sempre accompagnato dal necessario sostegno degli investitori istituzionali, costituisce uno dei motori fondamentali per la risalita delle imprese e del mercato.



Private Equity Focus

A cura di letizia ceriani

Dopo quattro mesi da record, il mercato del private equity riesce addirittura a migliorarsi, grazie ad un mese di maggio davvero intenso, facendo registrare ben 48 nuovi investimenti. Lo scorso anno, nel medesimo periodo, l'Osservatorio PEM di LIUC – Università Cattaneo, attivo nell'ambito delle attività della LIUC Business School, aveva mappato 30 operazioni (42 a maggio dell'anno precedente). Dopo i primi cinque mesi dell'anno, ci troviamo di fronte al miglior risultato di sempre nella più che ventennale storia dell'Osservatorio PEM, con complessive 189 operazioni concluse e censite, performance che spodesta quella del 2023, come evidenziato nella tabella sottostante.

"I dati registrati dall'Osservatorio PEM presentano una fotografia di grande dinamismo e dimostrano la vitalità del mercato italiano e le grandi opportunità di investimento che ne derivano. Interessante il dato relativo agli investitori internazionali, che hanno concluso più della metà dei deal in questi primi mesi dell'anno, e agli add-on di aziende estere. La dimensione internazionale testimonia una crescente maturità dell'Italia come mercato di riferimento e conferma il valore del contributo che negli anni abbiamo dato noi operatori nazionali per lo sviluppo delle pmi italiane", dichiara **Andrea Tomaschù**, managing partner di Riello Investimenti SGR.

A maggio, le operazioni di buy out hanno rappresentato il 79% dei deal totali, da segnalare un interessante 8% per il segmento delle infrastrutture e per gli expansion; gli add on (operazioni di aggregazione aziendale) hanno rappresentato il 56%, segnale che gli operatori continuano a perseguire anche il potenziamento e la crescita per linee esterne delle proprie portfolio companies. Il Nord Italia costituisce sempre il principale polo catalizzatore, con la Lombardia protagonista, ma è da segnalare una marcata dispersione delle operazioni a livello geografico, nonché da sottolineare la buona performance di Toscana e Campania; prodotti per l'industria, food and beverage ed healthcare sono i settori maggiormente oggetto di operazioni, ma anche in questo caso il livello di dispersione a livello settoriale è molto significativo. L'attività di investimento degli operatori internazionali nelle imprese del nostro Paese ha rappresentato il 48% delle operazioni concluse, dato leggermente inferiore alla media degli ultimi anni, ma che torna su livelli tipici dopo alcuni mesi di predominio sul mercato da parte degli investitori esteri. A margine, per quanto concerne l'attività all'estero, l'Osservatorio PEM ha mappato una operazione di investimento diretto all'estero da parte di un player italiano (in Francia) e ben sei add-on aventi quale target company un'azienda europea, con destinazione Germania, Francia, Spagna, Svezia, ma anche Arabia e Brasile.

Archiva (Progressio sgr) acquisisce Mitric

Archiva, azienda veronese specializzata nella digitalizzazione documentale e nei servizi di conservazione a norma controllata da Progressio sgr (attraverso il fondo Progressio Investimenti IV), ha rilevato il 60% di Mitric. Independent Software Vendor (ISV) con sedi in Svizzera e in Italia, indirettamente controllato da Siav.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Clearwater ha assistito Archiva come advisor finanziario sia nell'individuazione dell'azienda target, sia nell'esecuzione dell'acquisizione attraverso un team composto dal managing partner Marco Morfino, dall'associate **Gabriele Rossetti** e dall'analyst **Matteo Eusebio.**

Progressio ha agito con un team composto dal partner **Massimo Dan**, dall'investment manager **Simone Assanelli**, dall'investment analyst **Leonardo Ballardini**.

L'investimento in Mitric rappresenta un importante passo nell'ambizioso percorso iniziato da Archiva Group nell'aprile 2024, con l'ingresso di Progressio sgr nel proprio capitale. Tale operazione, in cui sempre Clearwater aveva assistito gli azionisti di Archiva nella cessione della società al fondo e nel conseguente reinvestimento, era volta a supportare il piano di crescita dell'azienda tramite il continuo arricchimento dell'offerta, così da rafforzare le partnership con i principali clienti. Inoltre, mirava a favorire lo sviluppo di Archiva tramite una specifica strategia di M&A orientata alla ricerca di altre realtà sinergiche al progetto, in Italia e all'estero.

BonelliErede ha assistito Archiva Group con un team multidisciplinare guidato dal partner Marco Bitetto. Il team era così composto: per gli aspetti corporate, dalla senior associate **Nicoletta Botta** e da **Daniele Gatti**, per i profili tax, dal partner **Stefano Brunello Dormal**, dal senior associate **Marco Bossini**, dall'associate **Paolo Savarese** e da **Francesco Olivieri,** per i profili di diritto del lavoro, dal partner Vittorio Pomarici, dalla senior associate **Alessia Varesi** e da **Michele Fava**.

Il partner **Giovanni Battaglia** ha curato gli aspetti relativi al finanziamento dell'operazione, insieme al senior associate **Alessandro Buiani** e **Martina Scicolone**.

Per le attività di due diligence BonelliErede si è avvalso del team di transaction services di beLab guidato dal managing director **Michel Miccoli** e coordinato dal legal advisor **Andrea Terrieri** e dalla legal specialist **Caterina Saletti**.

Advant Nctm ha agito al fianco di Siav con un team composto dal partner **Matteo Trapani** e dalla senior associate **Debora Amati**. I soci fondatori sono stati assistiti rispettivamente da **Paola Pasquali** e **Manuela Gavazzi** (P&G business & legal services) e da **Chiara Redini** (studio legale Redini Tropia). Chiomenti ha assistito le banche finanziatrici con un team composto dal partner **Davide D'Affronto**, dalla counsel **Maria Ilaria Griffo** e dagli associate **Filippo Neri** e **Alice Martina Gesualdo**.

FILIPPO GAGGINI

Conceria Pasubio (PAI Partners) acquisisce Conceria Antiba e Skin

Conceria Pasubio (pellami premium per l'industria automobilistica) ha completato le acquisizioni di Conceria Antiba dai fratelli **Paolo** e **Graziano Balducci** e di SKIN da **Daniele Salassa** e **Arrigo Calorini**. A seguito delle due acquisizioni strategiche, Conceria Pasubio ha lanciato Unica, una piattaforma di eccellenza industriale e commerciale progettata per servire il settore del lusso in tutte le sue declinazioni, tra cui automobili, borse, scarpe, accessori, abbigliamento e arredamento per interni. L'operazione è stata promossa anche dal family office di Banor.

MARCO BELLINO

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

EY Parthenon ha collaborato con District Advisory supportando Pasubio nella creazione della piattaforma Unica. EY Parthenon ha inoltre assistito Pasubio per i servizi di due diligence finanziaria e strategica, con un team coordinato dal partner **Enrico Silva**, dalla director **Pasqualina Cosentino** e dalla manager **Alessandra Corti.**

Latham & Watkins ha assistito Conceria Pasubio nelle transazioni con un team corporate guidato da **Stefano Sciolla** e **Andrea Stincardini** con **Chiara Giustiniani**, **Cosimo Marcantuono**, **Rachele Grassini, Lorenzo Gargelli** e **Andrea Grassi**. Lo studio ha anche prestato assistenza per i profili regolamentari dell'operazione con **Cesare Milani**, **Irene Terenghi**, **Giulio Catalani** e **Ursula Seliciato**, per i profili finance con **Erika Brini Raimondi**, **Alessandro Bertolazzi** e **Giovanni Briscese**, e per i profili antitrust con **Luca Crocco**, **Mathilde Saltiel, Laure Maes**, **Alessia Vareschi** e **Riccardo Danelli**.

Facchini Rossi Michelutti ha assistito Conceria Pasubio per i profili fiscali con un team composto dai partner **Luca Rossi** e **Marina Ampolilla** e il senior associate **Armando Tardini**.

TARGET COMPANY	PLATFORM	LEAD INVESTOR (GP)	CO-INVESTORS
Wefox Italy SpA	-	JC Flowers & Co	-
SAT Cargo Srl	PHSE Srl	NB Aurora	-
Biomethane plants	-	Tages Capital SGR	-
L.3 Srl	Bianalisi SpA	Charme Capital Partners SGR	-
Diagnostica Nobiliore Srl	Bianalisi SpA	Charme Capital Partners SGR	-
SICIT Group SpA	-	Renaissance Partners	TPG
Biokosmes Srl	Biodue SpA	Riverside	-
Axitea SpA	-	Argos Wityu	-
Impact Formulators Group SpA	Delta Tecnic	Investindustrial	-
Cheope Risk Management Srl	Abbrevia SpA	Innovative-RFK	-
Roberto Demeglio SpA	-	Equita Capital SGR	-
Westrafo Srl	-	Nextalia SGR	-
Alfa Meccanica Srl	LMA Srl	Orienta Capital Partners	-
Genetic SpA	-	Renaissance Partners	NB Aurora
Demetra Srl	Gapmed SA	Route Capital Partners	-
Andolfi & C. Srl	Carton Pack	A&M Capital Europe	-
Acqua Filette Srl	-	Wellness Holding	-
Gallo SpA	-	Alto Partners SGR	-
GB Intermediazioni Assicurative Srl	Consulbrokers SpA	JC Flowers & Co	-
Santucci Srl	Dalma Mangimi SpA	Nextalia SGR	-
AWP SpA	Dalma Mangimi SpA	Nextalia SGR	-
Freddi Dolciaria SpA	Valeo Foods Group	Bain Capital	-
Tosca Srl	-	SAL Services	-
Löwengrube Srl	-	SAL Services	-
Optima SpA	-	Terlos LLP	-
Domenico Sanfilippo Editore SpA	-	Palella Holdings	-
Storci Perforazioni Srl	-	Haslan	-
Cirelli La Collina Biologica Srl	Tenuta Ulisse Srl	White Bridge Investments	-
Fegé Srl (ramo d'azienda di Feger)	La Doria SpA	Investindustrial	-
Fegé Logistica Srl (ramo d'azienda di Sapori del Sole Srl)	La Doria SpA	Investindustrial	-
Mech I Tronic Srl	-	Three Hills Capital Partners	Azimut; HAT
Etjca SpA	-	VAM Investments	-
Sirio Srl	-	VAM Investments	-
Cross Control Srl	Safety2I SpA	Bregal Unternehmerkapital	-
Mitric Srl	Archiva Srl	Progressio SGR	-
Premuda SpA	-	Pillarstone Italy	-
Sorrento Sapori e Tradizioni Srl	IDAK Food Group AG	Towerbrook	-
Cappellini Caffè Srl	Naroma Caffè Srl	Arva	-
Photovoltaic projects (9 MW)	Green Utility SpA	Infravia Capital Partners	-
Revalue Energies Srl	-	Asterion Industrial Partners	-
PH Consulting Engineering Srl	Innovo Renewables SpA	Aviva Investors	-
Costampress SpA	-	Accursia Capital GMBH	-
Agrivoltaic plants (48 MW)	ESAPRO Srl	Algebris	-
SKIN Srl	Conceria Pasubio SpA	PAI Partners	-
Conceria Antiba SpA	Conceria Pasubio SpA	PAI Partners	-
LVG Group Srl	-	White Bridge Investments	-
Comedica Srl	Brexia Med Srl	Quadrivio Group	-
Moreschi SpA	Glam Srl	Earl Crown Limited	-

Alto Partners compra il 70% delle calze Gallo

Il private equity Alto Partners ha rilevato il 70% del capitale di Gallo, storica azienda italiana attiva dal 1927 nella calzetteria. L'operazione è finalizzata a sostenere lo sviluppo internazionale del brand, preservando al contempo la sua identità e i valori che lo contraddistinguono. A seguito dell'operazione, l'imprenditore **Giuseppe Colombo**, presidente e ad di Gallo, manterrà il restante 30% della società e continuerà a ricoprire il ruolo di presidente e direttore creativo.

GLI ADVISOR E GLI STUDI LEGALI

Fineurop Soditic ha agito in qualità di M&A advisor per Giuseppe Colombo con un team composto da **Eugenio Morpurgo** (ceo), **Gilberto Baj Macario** (senior partner) e **Pietro Rinaldi** (senior associate).

PwC ha assistito Alto Partners in relazione alle attività di financial due diligence con un team guidato dal partner **Federico Mussi,** e composto da **Gabriella Melacca** (senior manager), **Simone Paolinelli** (manager) e **Matteo Maria Masini** (senior associate), e dal partner **Francesco Terenzi** e **Mattia Panerai** (senior associate) per i servizi di data & analytics. PwC TLS ha altresì assistito Alto Partners per i servizi di tax due diligence.

Gatti Pavesi Bianchi Ludovici ha assistito Alto Partners SGR con un team guidato dalla partner **Silvia Palazzetti** con il senior associate **Daniele Bartoli** e l'associate **Bianca Bortolussi**, sotto la supervisione dell'equity partner **Gianni Martoglia**. Gli aspetti finance sono stati seguiti dall'equity partner **Andrea Limongelli**, con il managing associate **Matteo Colavolpe** e l'associate **Francesca Paladini**. Il junior partner **Nicolò Farina** ha seguito gli aspetti giuslavoristici. Gli aspetti fiscali sono stati seguiti dall'equity partner **Michele Aprile** con il junior partner **Roger Demoro**. Giuseppe Colombo Fondreschi è stato assistito per tutti gli aspetti legali connessi all'operazione dallo studio PedersoliGattai, con **Antonio Pedersoli, Mimosa Viglietti, Jean-Daniel Regna-Gladin**, **Olivia Fiorenza**, **Gregorio Lamberti** e **Andrea Scarpellini.**

Legance ha prestato assistenza a Banca Popolare di Sondrio come sole arranger e underwriter dell'acquisition financing con il partner **Guido Iannoni Sebastianini**, il senior associate **Federico Liberali** e l'associate **Lucrezia Sinibaldi**.

STEFANO SCARPIS

LC PUBLISHING GROUP

FOODCOMMUNITY

Il primo strumento di informazione completamente digitale
sui protagonisti del mondo Food in Italia

- IL BUSINESS DEGLI CHEF E PRODUTTORI
- APPROFONDIMENTI
- SCENARIO ECONOMICO DEL SETTORE FOOD
- INTERVISTE AI PROTAGONISTI
- FATTURATI DEGLI CHEF
- NEWS SUL MONDO FOOD & BEVERAGE CON APPROCCIO ECONOMICO

Seguici anche
sui nostri canali social

Iscriviti alla newsletter
e resta in contatto

www.foodcommunity.it

MASSIMILIANO GRANIERI

Climate tech: «Servono innovazioni radicali. Il venture capital è la leva»

Massimiliano Granieri, co-founder e chairman di MITO Technology, racconta a MAG l'evoluzione della società specializzata nel trasferimento tecnologico e nel venture capital green: dal lancio dei due fondi sostenuti da Cdp Venture Capital e Fei fino alla nuova focalizzazione sul climate tech industriale. Dalla proprietà intellettuale al ruolo dell'intelligenza artificiale, Granieri spiega perché oggi in Italia serve una spinta forte su ricerca di base, innovazione applicata e investimenti privati per accelerare la transizione energetica.

di letizia ceriani

Tra gli operatori italiani del venture capital attivi e specializzati nell'ambito della sostenibilità e del climate tech, Mito Technology è una realtà che da oltre 15 anni crea un ponte tra la ricerca – startup, spin-off, pmi, università – e gli investitori, pubblici e privati, fondi venture capital e private equity. La felice evoluzione del modello di business della società, di pari passo con il comune e progressivo slancio dell'Europa all'innovazione, ha portato al lancio di due fondi – Mito Tech Transfer (in precedenza Progress Tech Transfer) nel 2018 e Mito Tech Ventures nel 2024 - entrambi sottoscritti, tra gli altri, da Cdp Venture Capital e Fondo europeo degli investimenti (Fei), focalizzati sulle tecnologie volte a ridurre l'impatto ambientale con particolare attenzione alla decarbonizzazione e alla green transition, a partire dalla mobilità sostenibile fino ad arrivare alla chimica verde e all'economia circolare verde.

Per saperne di più, MAG ha incontrato **Massimiliano Granieri**, co-founder e chairman di Mito Technology, professore di Diritto Privato Comparato presso il Dipartimento di Ingegneria Meccanica e Industriale dell'Università degli Studi di Brescia, membro del Consiglio di amministrazione di Netval (Rete Italiana per la Valorizzazione della Ricerca).

Granieri è convinto che il venture capital possa essere uno strumento decisivo per accelerare l'innovazione tecnologica green anche nel nostro Paese. Ovviamente con la dovuta spinta. «Nel corso della storia – dice Granieri – il venture capital ha giocato una partita importante in ogni salto tecnologico. È successo con ogni rivoluzione industriale, fino all'avvento di Internet. Oggi la transizione energetica è un cambiamento necessario dettato dal cambiamento climatico. È un fatto, non un'opinione».

In che modo MITO Technology si distingue sulla piazza del venture capital?
Per la nostra storia, innanzitutto. Non siamo nati, infatti, come operatore di venture capital, ma, nel 2009, come società di consulenza in grado di aiutare il mondo della ricerca nel trasferimento tecnologico. Siamo diventati investitori quando, a partire dal 2009, il Fondo europeo degli investimenti (Fei) ci ha proposto di far evolvere la nostra realtà, mettendoci a disposizione le risorse necessarie. E abbiamo potuto farlo anche valorizzando proprio la nostra conoscenza di chi muove l'innovazione, e cioè i ricercatori. Con una forte specializzazione nel mondo del green tech e, in particolare, del climate tech. Possiamo inoltre contare su un team di professionisti composto da

> «Oggi gli operatori di venture capital hanno un ruolo determinante nel supportare le tecnologie, i prodotti e i servizi che contribuiscono a ridurre l'impatto sull'ambiente e a conservare le risorse naturali»

imprenditori e manager con un comprovato track-record in diversi ambiti, dal trasferimento tecnologico alla proprietà intellettuale e alla consulenza strategica.

Nel 2018 avete lanciato Progress Tech Transfer (ora MITO Tech Transfer), il primo fondo di venture capital italiano con focus sulle tecnologie per la sostenibilità, e a fine 2024 il secondo fondo, specializzato nel climate tech. Cosa è cambiato negli anni?
Eravamo una piattaforma generalista che lavorava su tutte le tecnologie collegate al tema della sostenibilità. Con il primo fondo, e poi ancora di più col secondo, ci siamo concentrati su quelle che riguardano la questione ambientale e climatica, e che hanno a che fare con i cicli produttivi nel segmento b2b. Questo è quello che connoterà sempre di più anche in futuro la nostra azione di investitori: guardare alla dimensione industriale della tecnologia e alla capacità di promuovere un modello in grado di ridurre al minimo la produzione di rifiuti e ottimizzare l'utilizzo di nuove risorse.

Qual è oggi l'importanza dei venture capitalist nel settore green tech, secondo lei?
Storicamente il venture capital ha avuto, negli Stati Uniti prima e nel resto del mondo poi, una importanza fondamentale nel momento in cui è stato necessario fare, e finanziarie, un salto tecnologico. È successo con ogni rivoluzione industriale, fino all'avvento di Internet. Oggi gli operatori di VC hanno un ruolo determinante nel supportare le tecnologie, i prodotti e i servizi che contribuiscono a ridurre l'impatto sull'ambiente e a conservare le risorse naturali. Abbiamo una grande responsabilità all'interno di una transizione necessaria dettata dal cambiamento climatico.

E il green tech ha un ruolo decisivo nella transizione energetica.
Sì, nella consapevolezza che il cambiamento climatico è un fenomeno drammatico che ha una magnitudine inattesa, e non può essere quindi governato con innovazioni tecnologiche incrementali, ovvero che migliorano di poco una situazione precedente. Sono invece necessarie innovazioni radicali, soprattutto a livello applicativo: cioè, innovazioni nate da una idea che è diventata poi un prodotto prima inesistente. In un percorso che richiede l'apporto di capitali e una visione strategica. Ma, purtroppo, non abbiamo molto tempo a disposizione. È necessario intervenire ora, contribuendo a far emergere dal mondo della ricerca soluzioni radicali e accelerando così il processo traslazionale, ovvero quel processo che permetterà a queste soluzioni di diventare una risposta concreta ai problemi reali.

L'Italia, lo sappiamo, non è al primo posto quando si parla di innovazione. A che punto è oggi?
L'Italia è un Paese con enormi potenzialità in molti settori, compreso quello del green tech – ma sconta un divario sostanziale tra il potenziale del proprio patrimonio scientifico e le ricadute applicative. Noi stiamo scommettendo su questo gap, e cioè sulla capacità che avremo di trasformare il potenziale di ricerca e di trasferimento tecnologico in soluzioni applicative pratiche. L'Italia, infatti, come l'Europa più in generale, investe moltissimo in R&D, ma ha ancora limitate ricadute concrete.

Sembra che quello che stiamo vivendo però sia un momento privilegiato: tra i fondi del Pnrr e il venture capital, la ricerca avrà più margine di manovra.
L'investimento pubblico ha sempre avuto un ruolo decisivo. Ma sono convinto che oggi debba tornare a concentrarsi sulla ricerca di base. Per due motivi principali. Perché è da qui che nasce l'innovazione radicale di cui parlavo prima e

«Se l'innovazione è radicale ed è in grado di generare profitti, può essere imitata da concorrenti. E, in questo contesto, l'unico baluardo a difesa dell'inventore e dell'investitore è la proprietà intellettuale»

perché in questa fase quegli investimenti sono sostenibili solo con l'intervento pubblico. È una strategia che hanno da tempo intrapreso i governi di tutto il mondo, a partire da quello cinese, quello che investe di più nel settore del climate tech. È ora che anche l'Italia si muova in questa direzione.

Cosa ha il resto d'Europa che all'Italia manca?
I Paesi del Nord Europa, in cui nascono ogni giorno startup nel settore climate tech, hanno da sempre una sensibilità ambientale più sviluppata perché vivono ogni giorno gli effetti del cambiamento climatico e sono dunque mossi anche da una questione di sopravvivenza. Ma, più in generale, credo che in Europa ci sia un grande movimento climate tech, convinto che oggi l'investimento nelle tecnologie che servono a contrastare gli effetti di questo cambiamento non sia più un'opzione, ma una necessità. E naturalmente un'opportunità. Tra le eccellenze internazionali, ne voglio citare una guidata da professionisti italiani. Proxima, la start up tedesca gestita da Francesco Sciortino e Lucio Milanese, che sviluppa una soluzione di fusione nucleare e ha raccolto 130 milioni di euro in un round di investimento di serie A.

Anche in Italia ci sono realtà valide.
Si, anche in Italia stanno oggi emergendo idee e soluzioni molto interessanti. Tra i 24 investimenti effettuati con il nostro primo fondo, ad esempio, oltre a Newcleo, di cui siamo stati i primi investitori e che produce reattori nucleari di nuova generazione, voglio citare HTMS, una società in cui siamo stati lead investor che produce nano fluidi eco-compatibili, che servono per gli impianti di condizionamento e di riscaldamento. Ad ottobre scorso, poi, insieme a Tech4Planet, abbiamo guidato un round di investimento in favore di i-Foria, realtà che sta provando a gestire il grandissimo problema dello smaltimento dei prodotti assorbenti per la persona (PAP), che rappresentano il secondo più ingombrante rifiuto cittadino, cercando il modo di riciclarli con una soluzione di circolarità.

E l'intelligenza artificiale come sta impattando il climate tech?
L'Intelligenza Artificiale avrà un impatto sempre più accentuato anche nel settore del climate tech. E ci aspettiamo che questo contributo sia radicale, e non incrementale. Oggi parliamo soprattutto di quella generativa, e ChatGPT ne è solo un piccolo esempio. Ma c'è un'altra IA, quella che i consumatori non vedono, che è essenziale sia per la transizione ecologica, che per quella digitale e con cui noi lavoriamo già da tempo. Il primo investimento del nostro primo fondo è stato in Waterview, uno spin off del Politecnico di Torino, che ha sviluppato un sistema di visual intelligence che utilizza le immagini delle telecamere presenti nelle infrastrutture, come quelle autostradali, per valutare lo stato dell'acqua. Anche l'IA può dare un contributo decisivo nella sfida.

Passiamo invece alla proprietà intellettuale, di cui lei si occupa da anni. Quanto è importante per un'azienda che opera nel settore green tech?
È molto importante per una ragione intrinseca alle tecnologie green tech e al loro scale-up. Per avere un impianto che generi, per esempio, energia nucleare di quarta generazione, oppure per riciclare PAP, è necessario avere strutture di grandi dimensioni, che significa alto assorbimento di capitale. Allo stesso modo, quando la tecnologia su cui si è investito raggiunge direttamente o indirettamente una dimensione industriale, diventa contendibile.

E quindi?
Se l'innovazione è radicale ed è in grado di generare profitti, può essere imitata da concorrenti sleali. E, in questo contesto, l'unico baluardo a difesa dell'inventore e

dell'investitore è la proprietà intellettuale che, nel caso della tecnologia, è rappresentata sostanzialmente dal brevetto. L'idea della complessità tecnologica come barriera oggi non è più sufficiente.

Quali sono le aree di interesse di MITO oggi?
Guardiamo con particolare attenzione al settore dell'idrogeno, dei materiali circolari e delle terre critiche. Abbiamo poi sviluppato alcuni temi verticali, sempre all'interno del climate tech, come quelli relativi a mobilità sostenibile, produzione di energia elettrica da fonti rinnovabili, batterie di grandi dimensioni, o al recupero del calore industriale disperso. Oltre naturalmente alla nuova frontiera per eccellenza, il nucleare di quarta generazione e, più in generale, a tutti quei settori che sono particolarmente difficili da decarbonizzare (hard-to-abate).

Cosa si intende per nucleare di quarta generazione?
Intendiamo quei reattori nucleari a fissione, di piccole dimensioni, ancora allo stadio sperimentali ma molto promettenti, che permetterebbero per così dire di democratizzare la produzione di energia, rendendoci indipendenti, oltre che dai fossili, e quindi dal punto di vista economico, anche da quello politico. Il nucleare di oggi non è più quello, pericoloso, inefficiente e costoso, che abbiamo discusso nel referendum successivo alla catastrofe di Chernobyl. Il nuovo nucleare apre infatti scenari totalmente diversi.

Su questo anche l'Italia ha iniziato a muoversi: il ddl sul nucleare approvato a fine febbraio di quest'anno ne è una prova. Non crede?
Sì, anche se si prospetta un iter legislativo infinito. È positivo che se ne parli e che si discuta una possibilità reale. Ma dobbiamo essere realisti. Ora come ora, la fusione nucleare non è alla nostra portata, perché richiama con sé una filiera vera e propria, un ecosistema di tecnologie, per il quale servono tanti ingredienti che oggi mancano. Anche in questo senso, la ricerca deve partire dalle basi da cui iniziare a costruire. In tutto il mondo studiosi e scienziati italiani sono a capo di progetti, spin-off, startup, che lavorano in questo senso. E il venture capital, accompagnato dagli investitori istituzionali, è uno strumento che può fare la differenza anche in questo ambito.

Cosa prevede la pipeline dei prossimi mesi?
Il nostro modello di impiego dei capitali prevede, nei cinque anni del periodo di investimento, una media di circa cinque investimenti all'anno. Due li abbiamo annunciati da poco, e altri due dovrebbero essere realizzati entro la fine dell'anno. Parliamo dell'universo riguardante l'utilizzo di idrogeno, materiali circolari e terre critiche.

MiFeLL

Master in Fashion and Luxury Law V^ed

In collaborazione con

LEGALCOMMUNITY

Media Partner

CAMERA ARBITRALE DI MILANO

Inizio delle lezioni: **gennaio 2026**
Termine delle lezioni: **dicembre 2026**

ASGP ALTA SCUOLA FEDERICO STELLA SULLA GIUSTIZIA PENALE

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

MASTER

FABRIZIO PAGANI

Capitali coraggiosi per difesa e aerospazio

Il comparto attira fondi, investitori istituzionali e risparmiatori. Alla conferenza "Investing in defense: mobilising finance for Europe's protection", organizzata durante la Legacommunity Week 2025, esperti e operatori del settore hanno discusso le sfide e le opportunità legate al finanziamento della difesa europea. Tra i temi chiave: la necessità di una politica industriale comune, il superamento dei limiti temporali del private equity, la valorizzazione del dual use tecnologico e il crescente interesse dei mercati azionari

di valentina magri

Il conflitto in Ucraina ha posto i settori difesa e aerospazio al centro di decisioni politiche, diplomatiche e di bilancio dei governi, oltre che di decisioni di finanziamento e investimento di mercati e istituzioni finanziarie. Il tema è stato affrontato l'11 giugno scorso alla conferenza "Investing in defense: mobilising finance for Europe's protection". Il convegno, sotto Chatham House rule, è stato organizzato a Milano da LC Publishing Group e Vitale & Co. nell'ambito della nona edizione della Legalcommunity Week.

L'introduzione dell'evento è stata affidata a **Fabrizio Pagani**, partner di Vitale & Co, già capo della segreteria tecnica del Mef (Ministero dell'economia e delle finanze) e sherpa del G20. Pagani ha evidenziato: «Il conflitto in Ucraina ha rivelato una dissonanza drammatica tra la durata e l'intensità della guerra e la bassa preparazione industriale dei Paesi occidentali».

Il settore difesa, ha sostenuto l'esperto, presenta le seguenti peculiarità: dipendenza dal committente pubblico (cliente quasi esclusivo); necessità di pianificazione a lungo termine; scarsa appetibilità per la finanza, a causa di rendimenti incerti, tempi lunghi, e negli ultimi anni diprofili etici ed Esg, per cui alcuni gestori escludevano gli investimenti in fondi che finanziavano la difesa.

Oggi, le guerre in corso hanno cambiato le carte in tavola. «Le necessità e le urgenze imposte dalla geopolitica stanno determinando un superamento di queste tendenze», ha osservato Pagani. In questo contesto, le necessità dell'industria della difesa si possono intrecciare con gli interessi di investitori e finanziatori, tramite debito o equity.

IL PUNTO SUL SETTORE

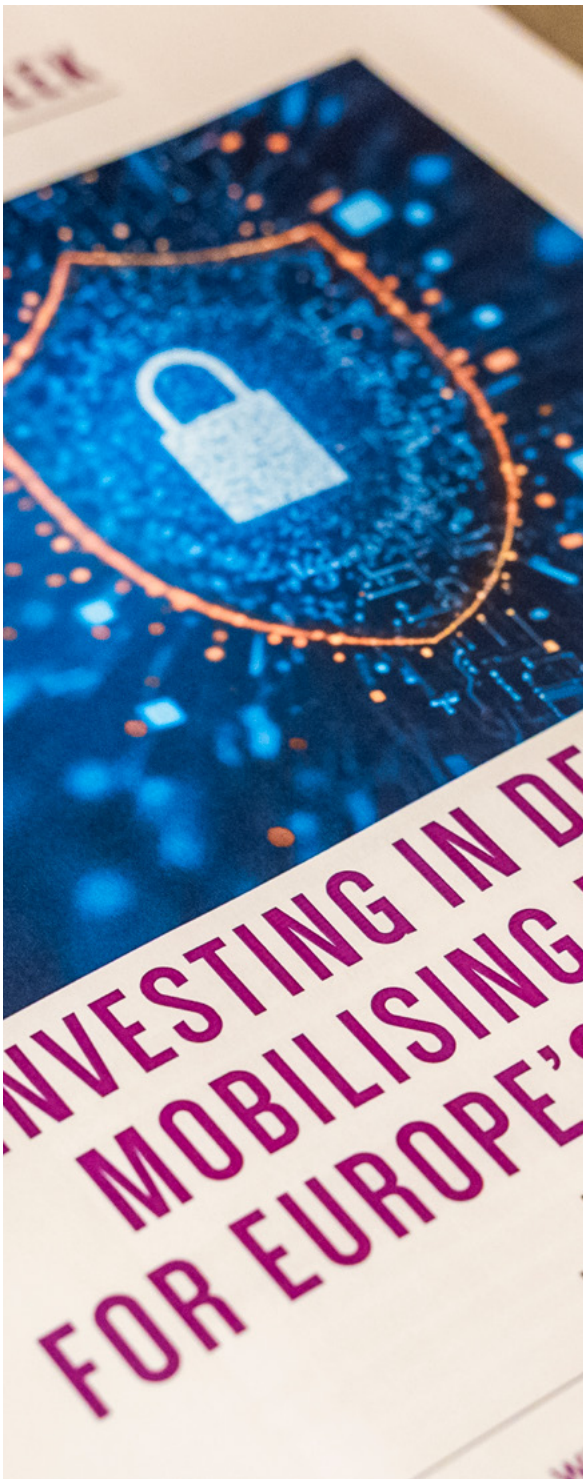
Nella prima tavola rotonda, il settore della difesa e le sue necessità sono state approfondite da: **Orlando Barucci**, managing partner di Vitale & Co; **Paolo Graziano**, fondatore e ceo di Magnaghi Aerospace Group; **Luca Principi**, ceo della startup del settore spazio Sidereus Space Dynamics; **Bruno Spagnolini**, presidente di Mecaer Aviation Group, che vanta anche una lunga esperienza nel settore degli elicotteri; **Costantin Terzago**, managing director di Mutares Italia. Durante la discussione, è stato rimarcato che lo Stato non può essere l'unico committente del settore e che deve evitare di erogare soldi a pioggia, a favore di una seria politica industriale.

Dal canto suo, l'Europa deve impegnarsi per una politica e un'industria della difesa europee. Inoltre, è stato evidenziato che l'orizzonte d'investimento dei fondi di private equity (mediamente: cinque anni) spesso non è compatibile rispetto alle esigenze di lungo termine delle aziende dei settori difesa e aerospazio. Se si vuole costruire una supremazia tecnologica, occorre investire in tecnologie che non esistono ancora, assumendo un maggiore rischio, a fronte di un maggiore rendimento in termini anche di vantaggio del first mover. Infine, è stato sottolineato il problema di reperire competenze per le imprese del settore difesa, che spesso devono formarle e crearle internamente.

INVESTIRE: OCCHIO ALLA BORSA

Al secondo panel, dedicato agli investimenti nel settore della difesa, hanno preso parte: **Patrizia Celia**, head of large caps, investment vehicles di Borsa Italiana (Gruppo Euronext); **Giuseppe Lacerenza**, partner di Keen Venture Partners; **Ignacio Mataix**, senior advisor di Trilantic Capital Partners, in precedenza è stato ceo di Indra e Itp, società spagnole attive rispettivamente dei settori difesa e aeronautica; **Andrea Pescatori**, ceo e managing partner di Sienna IM Italia sgr (in precedenza Ver Capital sgr); **Bjorn Tremmerie**, head of technology investments del Fei (Fondo europeo per gli investimenti, che fa parte del Gruppo Bei).

I relatori hanno evidenziato che i criteri Esg hanno bloccato gli investimenti bancari nel settore della difesa, così come quelli dei fondi, che ora si stanno muovendo. Il che è importante, perché le istituzioni non devono solo erogare capitali, ma anche dare l›esempio, e avvicinare il capitale privato ai settori aerospazio e difesa. Che sta attirando anche i risparmiatori, alla luce dei suoi interessanti risultati in Borsa. Basti pensare che a fronte di un indice Eurostoxx che in questi tre anni è salito del 14%, lo Eurostox dedicato allo spazio e alla difesa è balzato del 107%. Le principali imprese quotate del settore hanno avuto mediamente una performance del 128%. In particolare, Airbus è la maggiore impresa per capitalizzazione quotata sui nostri mercati, con una capitalizzazione di 123 miliardi di euro. Infine, nel panel è stato ricordato che il Fei ha investito in oltre 10 mila aziende nel settore difesa in modo indiretto, attraverso fondi di fondi. Un criterio d'investimento importante è il doppio uso civile e militare delle tecnologie, per cui tutti i beni e le infrastrutture a uso civile possono essere convertite a uso non civile.



27 - 28 - 29 Novembre 2025

WomenX IMPACT SUMMIT

L'evento internazionale più atteso dell'anno dedicato alla leadership, all'imprenditoria e all'empowerment femminile.

Scopri di più sul sito:
https://womenximpact.com

media partners

LEGALCOMMUNITY IBERIANLAWYER

Food Finance

L'osservatorio di MAG su cibo e investimenti punta i fari sulle principali operazioni

a cura di letizia ceriani*

L'osservatorio delle operazioni nel mondo agroalimentare ha anche questo mese evidenziato molto fermento sul mercato. Particolarmente attivo il segmento del private equity che continua, nonostante le incertezze del contesto attuale, a concludere investimenti di rilievo. È il caso di Lagfin, azionista del gruppo Campari, che ha acquisito una quota di minoranza del private equity Bluegem Capital Partners, anch'esso specializzato nel settore dei beni di consumi. È stato poi il turno di Orienta Capital Partners che ha venduto Vittoria Health Nutrition (VHN), azienda focalizzata nella produzione di snack ad alto contenuto proteico, tramite la cessione della partecipazione detenuta dalla holding Romagnadiet, pari al 70% della società, alla holding Pleiades Capital.

Nel mondo M&A, si torna a parlare di Campari che ha venduto Cinzano al Gruppo Caffo 1915 per circa 100 milioni. Si è ufficializzata l'operazione strategica portata a termine dal colosso di Angelo Mastrolia, annunciata a maggio 2025, di acquisizione di Diageo Operations Italy, società basata in Piemonte e appartenente alla multinazionale del mondo beverage.

**Per segnalare operazioni per questa rubrica scrivere a letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com*

ipem PARIS

The World's Private Capital Hub

SEPTEMBER 24-26, 2025

Palais des Congrès, Paris, France

Winning the Long Game

Lionel Assant
Global Co-CIO

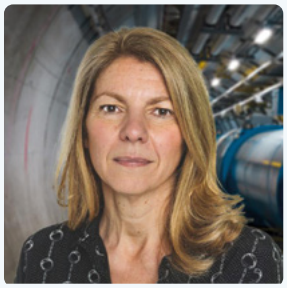
Blackstone

Valerie Baudson
CEO

Amundi

Lars Dijkstra
CIO

PGGM



Elena Manola-Bonthond
CIO

CERN Pension Fund,
Board Member, CAIA

Justin Muzinich
CEO

Muzinich & Co.

Bruce Richards
CEO, Chairman & Co-Founder

Marathon Asset Management

Join Private Markets' leaders from around the globe

Register today

In partnership with

FINANCECOMMUNITY
FINANCECOMMUNITYES
THE LATINAMERICANLAWYER
IBERIANLAWYER
LEGALCOMMUNITY
LEGALCOMMUNITYCH
LEGALCOMMUNITYGERMANY

6,000	2,400	50	1,300	900
Participants	Firms	Countries	LPs (investors)	GP firms

L'azionista di Campari investe nel private equity Bluegem Capital Partners

Lagfin, azionista di controllo del Gruppo Campari, ha acquisito una significativa quota di minoranza, attorno al 20%, nella società di private equity Bluegem Capital Partners, private equity paneuropeo specializzato nel settore dei beni di consumo non discrezionali b2b e b2b2c.

Lagfin, in base a quanto riportato da Bloomberg, sarebbe anche in trattativa per impegnarsi come investitore di riferimento nel prossimo fondo di Bluegem.

PedersoliGattai ha assistito **Lagfin** in qualità di lead counsel per gli aspetti M&A, con un team guidato dal partner **Professor Eugenio Barcellona** e composto dal junior partner **Leonardo Bonfanti**, dal senior associate **Carlo Ranotti** e dall'associate **Antonio Nisi**.

Per i profili di diritto lussemburghese, Lagfin si è avvalsa dello studio Luther, con i team M&A e Financial Services, Investment Funds & Alternative Investments guidati dai partner **Mathieu Laurent** e **Claudia Hoffmann**, e composti dal counsel **Yann Spiegelhalter** e dalla senior associate **Sascha Wiemann**.

Bluegem Capital Partners è stata affiancata da Latham & Watkins, con un team italiano guidato dal partner **Cataldo Piccarreta** e composto dagli associate **Luca Maranetto** e **Nicola Occhipinti**.

Lo studio ha inoltre seguito i profili di diritto inglese con un team guidato dai partner **Mateja Maher** e **Adrian Grocock**, affiancati dagli associate **Aakanksha Sinha, Jonathan Ritson-Candler, Sean Wells** e **Sidhartha Lal**.

L'impegno di Lagfin rappresenta un riconoscimento della strategia d'investimento differenziata e della visione di Bluegem. Con un'esperienza consolidata nella creazione di piattaforme paneuropee di successo nel settore dei beni di consumo non discrezionali, Bluegem è riuscita a ritagliarsi una posizione unica come puro operatore specializzato, con una profonda competenza settoriale in una nicchia strutturalmente attrattiva. L'operazione segna inoltre una tappa fondamentale nel percorso di sviluppo di Bluegem, avviando al contempo una transizione di leadership pianificata con **Emilio Di Spiezio Sardo** che assumerà il ruolo di amministratore delegato per guidare la società nella sua prossima fase di crescita. Dopo un lungo mandato di successo come socio fondatore, **Marco Capello** si ritirerà dai futuri investimenti, pur mantenendo responsabilità esecutive e di gestione sull'attuale portafoglio di Bluegem. L'investimento di minoranza di Lagfin, si legge in una nota, non avrà alcun impatto sulla gestione quotidiana o sulle operazioni di Bluegem e i processi di investimento e decisionali della società rimarranno invariati.

Valeo Foods (Bain Capital) compra Melegatti 1894

Valeo Foods, produttore di dolci, snack e prodotti da forno controllato dal 2021 da Bain Capital, tramite la controllata Balconi ha acquisito Melegatti 1894, storico marchio italiano noto per la produzione di pandoro, panettone e croissant. Melegatti resterà a Verona, dove continueranno le attività produttive nei due stabilimenti di San Giovanni Lupatoto e San Martino Buon Albergo.

Melegatti è stata assistita da Perris & Associati, con la partner **Linda Stefenelli** e l'associate **Riccardo Filipponi** che ha agito in qualità di advisor finanziario, e da Orrick, Herrington & Sutcliffe che ha agito in qualità di advisor legale con un team composto dal partner **Guido Testa** e dalla special counsel **Emanuela Longo**. New Deal Advisors, con un team guidato dal partner Antonio Ficetti Gasco, ha assistito Valeo Food occupandosi della financial due diligence. Fondata a Verona nel 1894 da **Domenico Melegatti**, inventore del pandoro, l'azienda ha mantenuto nel tempo un forte legame con il territorio, promuovendo prodotti artigianali, processi produttivi tradizionali e ingredienti di alta qualità. Con il supporto di Valeo Foods, Melegatti punta a rafforzare ulteriormente la propria capacità produttiva, ampliare la gamma e garantire una crescita ancora più strutturata sui mercati internazionali, portando nel mondo la dolcezza delle festività italiane.

Valeo Foods Group conta oltre 90 marchi nel proprio portafoglio, tra cui Balconi, Pedro, Mila, Lina, Horalky, Rowse Honey, Bernard, Barratt's, Fox's e Kettle Chips. Attiva in oltre 100 Paesi, serve rivenditori, discount, e-commerce, negozi di prossimità, grossisti e operatori del foodservice. Con un fatturato superiore a 1,8 miliardi di euro, impiega quasi 6.000 persone in 30 stabilimenti distribuiti tra Regno Unito, Italia, Germania, Paesi Bassi, Irlanda, Slovacchia, Repubblica Ceca e Canada.

NewPrinces acquisisce il 100% di Diageo Operations Italy

Il gruppo NewPrinces ha siglato un accordo per acquisire il 100% del capitale sociale di Diageo Operations Italy, società con sede a Santa Vittoria di Alba e appartenente al gruppo multinazionale Diageo, attivo nella produzione di bevande alcoliche a livello mondiale. Il closing è previsto per fine settembre.

Il gruppo Diageo è stato assistito da EY Parthenon in qualità di advisor finanziario, con un team composto dal partner **Renato Salsa**, dal director **Michele Torella**, dal manager **Giorgio Ongaro**, e in qualità di advisor industriale, con un team composto dal partner **Diego Medicina** e dal senior manager **Antonio Piccirillo**.

Lo studio legale Cappelli Riolo Calderaro Crisostomo Del Din & Partners ha curato gli aspetti legali e giuslavoristici dell'operazione.

L'acquisizione dello stabilimento di Santa Vittoria segna un passo avanti nella strategia del gruppo NewPrinces volta a espandere la propria presenza nel settore delle bevande, andando oltre le tradizionali bevande analcoliche.

Integrando questo impianto produttivo di alta qualità, il gruppo NewPrinces svilupperà significative sinergie industriali e commerciali, in particolare nelle categorie degli alcolici, delle bevande analcoliche e a basso contenuto alcolico e dei formati ready-to-drink.

Pleiades Capital rileva Vittoria Health Nutrition da Orienta Capital Partners

Orienta Capital Partners, società specializzata in investimenti in pmi ad alto potenziale di crescita e advisory company del comparto real economy di Faro Alternative Investments, ha venduto Vittoria Health Nutrition (VHN), tramite la cessione della partecipazione detenuta dalla holding Romagnadiet, pari al 70% della società, a Pleiades Capital, holding finanziaria attiva in investimenti diretti e sponsorship di club deal proprietari di venture capital e private equity. L'operazione da parte di Pleiades Capital è stata realizzata tramite un club deal co-finanziato al 20% dallo sponsor.

Per Orienta Capital Partners, l'operazione è stata condotta da **Augusto Balestra**, partner di Orienta Capital Partners, con il supporto di **Stefano Pompignoli** (associate) e **Francesco Barbi** (senior analyst). Inoltre, per la parte legale hanno agito in qualità di advisor lo studio legale BIP Law & Tax.

Apicall – con una squadra formata da **Federico Vai** (ceo) e **Giuseppe Covini** (director) – e **Pier Francesco Biglione** hanno agito in qualità di advisor finanziario.

PedersoliGattai, con un team composto dal partner **Giovanni Pedersoli**, dal senior counsel **Giuseppe De Cola** e dalla senior associate **Roberta Danese**, ha assistito Pleiades Capital in tutte le fasi dell'operazione, inclusa la strutturazione del club deal e gli accordi con il socio di minoranza.

Deloitte ha assistito Pleiades Capital nelle attività di due diligence, per gli aspetti fiscali con un team di STS Deloitte composto dal partner **Mario De Blasi** e dal senior associate **Alessio Pacitti**, e per gli aspetti legali con un team di Deloitte Legal composto dai partner **Ivana Azzollini** e **Paolo Terrile** e dai managing associate **Matteo Bet** e **Giorgia Lovecchio Musti.**

BIP Law & Tax, con un team composto da John Shehata, equity partner, **Ilaria Stassano**, senior manager e **Carlotta Di Cretico**, trainee lawyer, ha assistito Orienta Capital Partners.

Portolano Cavallo, con un team composto da **Luca Gambini, Ginevra Sforza** e **Gianmarco Casciotta**, ha assistito il socio di minoranza G.L.V. e l'amministratore delegato.

VHN è un'azienda focalizzata nella produzione di snack ad alto contenuto proteico, con una specializzazione nei prodotti waferati, e opera principalmente nei segmenti dell'alimentazione sportiva e salutistica. **Guido Dracone**, azionista di minoranza e attuale amministratore delegato, continuerà a guidare l'azienda in questa nuova fase di sviluppo.

Campari vende Cinzano al Gruppo Caffo 1915

di letizia ceriani

Campari Group ha raggiunto un accordo per la cessione del business vermouth e vini frizzanti Cinzano al Gruppo Caffo 1915, società privata italiana produttrice di bevande alcoliche e proprietaria del marchio Vecchio Amaro del Capo. La cessione include anche il business di grappa e sparkling wine Frattina.
La transazione prevede la creazione di una nuova società (newco) a cui saranno conferiti i business di Cinzano e Frattina, con la proprietà intellettuale, il magazzino di prodotti finiti, alcuni dipendenti, alcuni macchinari produttivi in Italia, gli accordi contrattuali e altri beni correlati. Gli stabilimenti produttivi in Italia e in Argentina, in cui Campari Group produce anche altri brand, non sono parte del perimetro della cessione. Il corrispettivo totale dell'operazione è pari a 100 milioni di euro per il 100% del capitale sociale della newco (incluso il magazzino dei prodotti finiti detenuto da Gruppo Campari), in assenza di cassa o debito finanziario. Il corrispettivo, da corrispondersi in cassa, è soggetto ai consueti meccanismi di aggiustamento prezzo. La plusvalenza è in corso di determinazione. Il closing dell'operazione è previsto entro la fine del 2025.

In questa transazione, per Campari Group hanno agito Mediobanca con **Matteo Calegari** e **Mario Salzano** in qualità di consulente finanziario. Baker McKenzie ha assistito Campari con un team guidato dal partner **Paolo Ghiglione**, coadiuvato dall'associate **Margherita Pasi**, per gli aspetti M&A dell'operazione, mentre il partner **Carlo de Vito Piscicelli**, con il senior associate **Edoardo Filiberto Roversi**, ha gestito i profili banking & finance. Biscozzi Nobili Piazza e McDermott Will & Emery Italy hanno agito in qualità di consulenti fiscali. Per Gruppo Caffo 1915 ha agito Broletto Corporate Advisory in qualità di consulente finanziario, con un team composto da **Andrea Scarsi** (managing partner e fondatore), Luigi Sandulli (senior associate), oltre a **Riccardo Mammana** e **Sergio Barbuzza**. Il compratore è stato seguito anche da Studio Legale Scimemi in qualità di consulente legale, e Studio Gentile Sogei in qualità di consulente fiscale.

La cessione di Cinzano rappresenta un'evoluzione significativa nell'attuazione della strategia

annunciata da Campari Group, confermando l'impegno verso la razionalizzazione del portafoglio attraverso la cessione dei brand non strategici per rafforzare il focus commerciale e di marketing sul business chiave degli spirit. L'operazione contribuisce alla semplificazione complessiva delle attività operative e alla riduzione della leva finanziaria. Nell'ambito della transazione e con efficacia a partire dalla data del closing, Gruppo Caffo 1915 e Campari Group hanno stipulato un accordo transitorio di produzione in Italia e in Argentina e un contratto di distribuzione temporaneo in base al quale Campari Group continuerà a distribuire i prodotti a marchio Cinzano in alcuni mercati selezionati come Argentina, Spagna, Messico, Russia, Corea del Sud e Sud Africa prima del passaggio alla struttura commerciale di Gruppo Caffo 1915.

HENDRIK WAWERS , FEDERICA LETTIERI

Bevy, la startup del delivery “pesante” cresce e attira gli investitori

In soli tre anni, la realtà fondata da Federica Lettieri ed Hendrik Wawers è cresciuta con costanza, richiamando l’attenzione di fondi di investimento e business angel. Punta ad affermarsi nel settore del delivery e del beverage con approccio green. MAG ha incontrato il co-founder Hendrik Wawers

di letizia ceriani

Dal 2022, la crescita su base annua ha oscillato tra il 50 e il 100% e il fatturato, il primo anno pari a 600mila euro, ha raggiunto nel 2024 i 3 milioni e punta a toccare i 5 milioni entro la fine del 2025

Nel 2022, Federica Lettieri ed Hendrik Wawers, entrambi classe 1993, coppia in affari e nella vita, danno vita a Bevy, con l'obiettivo di risolvere il problema delle "spese ingombranti". La startup porta infatti a casa dei consumatori acqua, bevande e prodotti pesanti. Napoletana lei, e originario di Colonia lui, prendendo spunto da una realtà berlinese, uniscono le rispettive formazioni in Business Management ed M&A, e consulenza e green logistics, e fondano Bevy, inserendosi nel mondo del beverage, che in Italia vale circa 15 miliardi di euro e che vede il Belpaese al terzo posto in Europa per consumo di acqua in bottiglia.

L'offerta di Bevy non si riduce ai soli liquidi, negli anni arriva a includere i prodotti per la pulizia e la cura della casa, quelli per l'igiene e infine quelli per l'infanzia. «Vogliamo alleggerire il cliente e le sue esigenze, senza limiti di peso: siamo tra i pochi a occuparci delle consegne pesanti in Italia – racconta a MAG il co-founder di Bevy Hendrik Wawers. Gli italiani vogliono toccare e vedere il cibo fresco prima di acquistarlo, ma allo stesso tempo cercano un servizio efficiente per il trasporto a casa dei prodotti di largo consumo. Bevy ha costruito la go-to platform per questi clienti "ibridi" e la crescita sostenuta conferma che il nostro modello funziona».

UN MODELLO VINCENTE

E il modello effettivamente funziona, i numeri, a tre anni dalla fondazione, sono in costante crescita: 25mila clienti attivi, oltre 200mila ordini consegnati e un tasso di fidelizzazione superiore al 90%.

Molti sono gli investitori che sostengono la causa della realtà. Recentemente, si è chiuso un altro round di finanziamento, guidato da Linfa, fondo gestito da Riello Investimenti sgr, insieme agli investitori, già convinti dall'idea di Lettieri e Wawers, tra cui il fondo tedesco Foodlabs, e alcuni business angel. Tutti coloro che credono in Bevy sono accomunati da un fattore: sono specializzati nel foodtech, un settore in piena evoluzione che vede l'introduzione della tecnologia nel mondo agroalimentare, dalla biotecnologia all'intelligenza artificiale. Stando ai dati diffusi dall'acceleratore di foodtech mondiale Eatable Adventures nel suo report 2024, moltissime sono le realtà attive nel settore, oltre 400, tenendo conto del fatto l'export agroalimentare ha superato i 47 miliardi di euro. Le basi sono promettenti, ma il settore, che lo scorso anno ha visto un drastico calo di finanziamenti pari al -52% (Fonte: Report TheFoodCons), chiede più risorse.

«Gli italiani vogliono toccare e vedere il cibo fresco prima di acquistarlo, ma allo stesso tempo cercano un servizio efficiente per il trasporto a casa dei prodotti di largo consumo. Bevy ha costruito la go-to platform per questi clienti "ibridi" e la crescita sostenuta conferma che il nostro modello funziona»

Ne sono convinti i fondatori della milanese Bevy. «La nostra fortuna è stato il timing. Siamo nati appena dopo la pandemia sapendo di cosa avessero bisogno i clienti e posizionandoci in maniera precisa in un segmento altamente competitivo, con un'offerta e un piano di business molto precisi. Grazie all'ultimo round di finanziamenti, cercheremo di espanderci in un'altra città, ancora da definire, ma sicuramente nel Nord Italia, non lontana dalla base milanese».

Espansione geografica, dentro e fuori il capoluogo meneghino, nuovi partner, e l'investimento nei format in essere. Attualmente la startup è attiva a Milano, Monza e in oltre 20 comuni limitrofi, tra cui Sesto San Giovanni, Cinisello Balsamo, Corsico e Bollate.

PER UN DELIVERY SEMPRE PIÙ GREEN

Da sempre Bevy crede nella sostenibilità. Lo racconta a MAG Hendrik Wawers: «Abbiamo molti vantaggi: nessun prodotto fresco, zero sprechi,

un set-up molto snello. Consegniamo in velocità, entro le 24 ore, ma non immediatamente, e questo ci permette di ottimizzare le nostre rotte».

Il principale obiettivo è quello di ridurre al minimo le emissioni e gli sprechi, a partire dal sistema del vuoto a rendere, per il quale gli imballaggi, bottiglie di vetro o di plastica e lattine, vengono restituiti al venditore dopo l'uso, per essere riutilizzati o riciclati. «Su questo vogliamo diventare i numeri uno». Il servizio di vuoto a rendere, introdotto da Bevy da appena qualche mese anche sulle bibite, ha già permesso di ritirare 3,6 milioni di bottiglie, restituite ai produttori per la sanificazione e il riutilizzo.

La sostenibilità è innanzitutto economica. L'azienda, che ha chiuso il 2024 con 8.237.505 kg di spesa consegnata e il lancio della sua app proprietaria, rimane competitiva anche sui prezzi, in linea con quelli dei supermercati, ma «più convenienti per i nostri clienti, che possono accedere a numerose offerte su tutti i prodotti». Gli ambiziosi piani di crescita poggiano su basi piuttosto salde. Dal 2022, la crescita su base annua ho oscillato tra il 50 e il 100% e il fatturato, il primo anno pari a 600mila euro, ha raggiunto nel 2024 i 3 milioni e punta a toccare – ne è molto fiducioso Wawers – i 5 milioni entro la fine del 2025.

IL FATTURATO

Andamento e previsioni

2022: 600mila euro

2023: 2 milioni di euro

2024: c.a. 3 milioni di euro

2025 (obiettivo): 5 milioni di euro

Fonte: Bevy

Tavole della legge

C'è del pop nella pizza: a Milano la nostalgia anni '80 è servita calda

di letizia ceriani

Ha fatto "pop" il locale milanese, oggi in due sedi – in via Correggio e in Piazzale Cantore -, nato nel 2023 dall'idea di **Salvatore Venuto** e dei soci **Gianmarco Michieletto** e **Samuele Cantisani**, classi '92, '94 e '97 e provenienti dai mondi Pizzium e Carmelina. Glory Pop si distingue nell'affollato panorama meneghino di pizza lovers per l'amore spassionato per gli anni '80: il nome, omaggio alla nota canzone di Umberto Tozzi, è un indizio eloquente. Anche i colori e l'arredo – fatto di pareti a pois, vinili, vecchie tv, radio, macchina da scrivere – rimandano al passato disco del periodo, e l'atmosfera rilassata e frizzante ne richiama l'allegria.

Ma, vi starete chiedendo, c'era davvero bisogno dell'ennesima pizzeria? Specialmente in una zona come quella di Marghera-Wagner? La risposta è chiaramente affermativa. E la peculiarità sta, oltre che nell'atmosfera scoppiettante, nella doppia proposta di impasti, che rende l'esperienza gustativa effettivamente speciale. In carta, è possibile infatti scegliere tra la "180 gr di croccantezza" e la "pop". La prima, ispirata alla classica romana, sottile e croccante, la seconda, di matrice partenopea, con il cornicione più pronunciato, chiede una cottura più lenta e rimane più morbida al morso; non aspettatevi però la solita pizza napoletana; la pop mantiene leggerezza e digeribilità. I gusti delle pizze sono intercambiabili. Per venire incontro a tutte le esigenze, non mancano gli antipasti – tra cui, bruschette, focacce e friselle – e le insalate fresche, perfette anche per un business lunch al volo.

Noi ovviamente ci siamo buttati sul carboidrato. Ad aprire le danze, e lo stomaco, una bruschetta croccante con salsiccia cruda, senape in grani e

capperi – pareva quasi tartare, ma con più spinta e un'ottima acidità – e una focaccia con mozzarella di bufala, alici, riduzione di pomodoro e zeste di limone. Iniziamo già a intuire l'eccellente fattura della base.

Passiamo ai "piatti forti". Dal forno ci consigliano di iniziare con una pizza croccante vegana e biologica, l'Ortolana, la cui cremosità è data da una crema di peperoni grigliati (tolti i semi, al forno e frullati possono essere digeriti da chiunque), arricchita da melanzane, zucchine, pomodori secchi, polvere di olive, olio evo e basilico. Una vera sorpresa. Per correttezza, proviamo subito anche una pizza in versione pop, apparentemente semplice, ma bilanciata e gustosissima. Su una base di passata di pomodoro giallo, la stracciatella va a comporre il quadro insieme alla riduzione al basilico, alle alici e ai taralli sbriciolato. Meravigliosa.

Dicono che in certi contesti la golosità sia obbligatoria, e chi siamo noi per tirarci indietro. Optiamo per una seconda pizza "pop", composta da una crema di zucchine gialle, filangè di zucchine gialle, crudo di Parma 24 mesi, immancabile burrata e pomodorini piccadilly arrostiti. Anche qui, l'esecuzione è impeccabile e possiamo dirci soddisfatti.

Ma nonostante questo, ci lasciamo tentare dai dolci che qui valgono il viaggio e scegliamo, para compartir, dalle due cheesecake in carta, la torta signature, fatta con i famosi biscotti da caffè Lotus – a base di caramello e cannella – e la più fresca (si fa per dire) con frutti di bosco e scaglie di cioccolato bianco.

A completare la proposta, un'attenta selezione beverage, seguita da Gianmarco, anima veneta del trio. Alla pizza è possibile abbinare i cocktail e le bevande più classici, un'interessante carta dei vini – sempre più sdoganata nelle pizzerie – e le birre, che meritano una menzione speciale, qui anche brandizzate, le "birbette", bionde, rosse o gluten free.

VIA CORREGGIO, 14, 20149
MILANO - 02 4770 7717

ORTOLANA

CHEESECAKE LOTUS BISCOFF

L'INFORNATA

LC PUBLISHING GROUP

MAG

IL MENSILE DIGITALE

DEDICATO ALLA BUSINESS COMMUNITY

In ogni numero:

- Interviste ad avvocati, in house, fiscalisti, bankers, chefs, imprenditori
- Studi di settore
- Report post awards/eventi
- Video interviste

Follow us on

Search for MAG on

Download on the App Store | GET IT ON Google Play

N.229 | 15.07.2025

Registrazione Tribunale di Milano
n. 323 del 22 novembre 2017

Direttore Responsabile
nicola.dimolfetta@lcpublishinggroup.com

con la collaborazione di
michela.cannovale@lcpublishinggroup.com
letizia.ceriani@lcpublishinggroup.com
valentina.magri@lcpublishinggroup.com

Hanno collaborato
ilaria iaquinta

Graphic Design & Video Production Coordinator
francesco.inchingolo@lcpublishinggroup.com

Design Team and Video Production
andrea.cardinale@lcpublishinggroup.com
riccardo.sisti@lcpublishinggroup.com

Group Market Research Director
vincenzo.rozzo@lcpublishinggroup.com

Market Research Manager, Italy
guido.santoro@lcpublishinggroup.com

Market Research Assistant
elizaveta.chesnokova@lcpublishinggroup.com

CEO
aldo.scaringella@lcpublishinggroup.com

General Manager and Group HR Director
stefania.bonfanti@lcpublishinggroup.com

Group Communication and Business Development Director
helene.thiery@lcpublishinggroup.com

Group CFO
valentina.pozzi@lcpublishinggroup.com

Events Executive
chiara.rasarivo@lcpublishinggroup.com

Events Department
alessia.fuschini@lcpublishinggroup.com

Group Conference Manager
anna.palazzo@lcpublishinggroup.com

Communication & Social Media Executive
alessia.donadei@lcpublishinggroup.com
fabrizio.rotella@lcpublishinggroup.com

Group Marketing & Sales Manager
chiara.seghi@lcpublishinggroup.com

Direttore Responsabile Iberian Lawyer e The Latin American Lawyer
ilaria.iaquinta@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer e Financecommunity ES
julia.gil@iberianlegalgroup.com

Iberian Lawyer
mercedes.galan@lberianlegalgroup.com
gloria.paiva@iberianlegalgroup.com

The Latin American Lawyer
amanda.medeiros@lberianlegalgroup.com
ingrid.furtado@iberianlegalgroup.com

Legalcommunity MENA e Legalcommunity CH
flavio.caci@lcpublishinggroup.com

Legalcommunity CH
claudia.lavia@lcpublishinggroup.com

Learning and Development Department
silvia.torri@lcpublishinggroup.com

Amministrazione
cristina.angelini@lcpublishinggroup.com
lucia.gnesi@lcpublishinggroup.com

Servizi Generali
marco.pedrazzini@lcpublishinggroup.com
andrea.vigano@lcpublishinggroup.com

Per informazioni
info@lcpublishinggroup.com

Editore
LC Publishing Group S.p.A.
Sede operativa:
Via Savona, 100 - 20144 Milano
Sede legale:
Via Tolstoi, 10 - 20146 Milano
Tel. 02.36.72.76.59
www.lcpublishinggroup.com